

**LA ATENCIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE DEL PORTAFOLIO DE LOS
SERVICIOS DEL INSTITUTO DISTRITAL DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE
SANTA MARTA**

**BIATNETT ELIANA CAMPO HUGUETT
LILIANA PATRICIA CRESPO ROJAS**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTA MARTA, D.T.C.H.**

2003

**LA ATENCIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE DEL PORTAFOLIO DE LOS
SERVICIOS DEL INSTITUTO DISTRITAL DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE
SANTA MARTA**

BIATNETT ELIANA CAMPO HUGUETT

LILIANA PATRICIA CRESPO ROJAS

**Memoria de Grado, presentada para optar al título de Administrador de
Empresas con Énfasis en Finanzas y Sistemas**

Director

JUAN ETELBERTO SEPÚLVEDA ORREGO

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTA MARTA, D.T.C.H.**

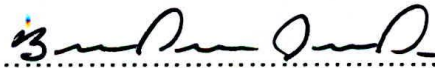
2003

Nota de aceptación

.....
.....
.....
.....



Presidente



Jurado



Jurado

Santa Marta, _____

Dedico A:

DIOS, por su fidelidad y amor, que me han fortalecido a lo largo de mi vida.

Mi madre, Juana Lucila Huguett C. Mi padre, Ricardo Alfonso Campo R.; Mi hermano, Fabián Ricardo Campo H, quienes me han brindado su amor y apoyo incondicional, lo cual ha contribuido a alcanzar esta meta personal.

Biatnett Eliana

Dedico A:

DIOS, por: Darme la sabiduría y fortaleza, ser mi luz y guía en todo momento, y haber dispuesto todas las cosas de manera perfecta para que pudiera llegar a esta etapa de mi vida.

Mi Madre, NILSA ELENA ROJAS GARCIA, porque con su trabajo, esfuerzo, amor y dedicación, me dio una buena formación y buenas costumbres, siempre me brindó su apoyo incondicional, el cual toda mi vida le agradeceré, puesto que fue vital para alcanzar esta meta.

Por eso hoy culmino mi carrera como profesional, te doy gracias de todo corazón, ya que eres mi inspiración para seguir adelante, te amo mucho.

Mis hermanos: Reiner, Carlos Geovany, Robinson y Carlos Manuel, por su amor y apoyo, hoy quiero compartir este triunfo con ustedes y decirles que los quiero mucho.

Liliana Patricia

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

DIOS, Padre Todo Poderoso, por ser Él quien a través del tiempo ha brindado su LUZ CELESTIAL, iluminando así el sendero de nuestras vidas y del éxito.

Nuestra Alma Máter, la Universidad del Magdalena, su cuerpo directivo y de docentes, por la calidad de educación impartida, formando así profesionales de bien.

Juan Etelberto Sepúlveda Orrego, Esp. en Marketing y Economía Solidaria, Docente Asociado de la Universidad del Magdalena y Director de esta Memoria de Grado, quien con sus conocimientos, enseñanzas y entrega, permitió la exitosa culminación de esta investigación.

Manuel Linero Noguera, Esp. en Marketing, Economista, por su gran aporte y colaboración en la ejecución de la Memoria de Grado como Jurado Evaluador de la misma.

Betty Cotes de Peralta, Jurado Evaluador de esta Memoria de Grado, quien con sus consejos y sugerencias permitió el desarrollo exitoso de esta investigación.

INDISTRAN, a cada uno de sus funcionarios quienes contribuyeron de manera directa o indirecta en el desarrollo de esta Memoria de Grado.

A los Clientes Externos de INDISTRAN, por su colaboración en el desarrollo de la investigación.

Nuestros compañeros, con quienes compartimos momentos significativos en nuestra etapa de formación profesional.

T
2263
EA
00146

CONTENIDO

029998.

	Pág.
GLOSARIO	xxv
RESUMEN	xxxv
INTRODUCCIÓN	37
0.1 PROBLEMA	39
0.2 OBJETIVOS	40
0.2.1 Objetivo general	40
0.2.2 Objetivos específicos	40
0.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN	42
0.4 DELIMITACIÓN DEL ESPACIO TEMPORAL Y GEOGRÁFICO	
DE ESTUDIO	43
0.4.1 Delimitación del espacio temporal	43
0.4.2 Delimitación del espacio geográfico	43
0.4.3 Duración real	44
0.4.4 Forma de observar la población	44
0.5 MARCO TEÓRICO	48
0.5.1 Marco teórico	48
0.5.2 Marco legal	63

0.5.3	Antecedentes	64
0.6	HIPÓTESIS DE TRABAJO	67
0.6.1	Graficación de la hipótesis	67
1	RESULTADOS Y ANÁLISIS	68
1.1	CUERPO DIRECTIVO DE LA EMPRESA INDISTRAN	68
1.1.1	Existencia y conocimiento del direccionamiento estratégico en Indistran	68
1.1.2	Existencia de la política de la calidad del servicio de atención al cliente o usuario de Indistran	69
1.1.3	Existencia de aspectos negativos en el talento humano, que afecten prestación del servicio de atención al cliente de Indistran	71
1.1.4	Realización de evaluación del desempeño del talento humano	72
1.1.5	La Motivación del talento humano	74
1.1.6	Las relaciones interpersonales en el talento humano	76
1.1.7	Los canales de comunicación y la cultura corporativa en Indistran	78
1.2	TALENTO HUMANO DE INDISTRAN	81
1.2.1	Conocimiento del direccionamiento estratégico y existencia del principio corporativo de servicio al cliente	82
1.2.2	El momento de la verdad (justo a tiempo), y la eficiencia en la prestación del servicio	85
1.2.3	Conocimiento del manual de funciones y procedimientos	87
1.2.4	Realización de auditorías por parte de las directivas al cliente interno	90



1.2.5	La empresa brinda las herramientas necesarias al talento humano	91
1.2.6	Capacitación en atención y servicio al cliente	92
1.2.7	Existencia de la cultura corporativa en la institución	93
1.2.8	Calidad en los canales de comunicación	94
1.2.9	Estímulo recibido por parte del talento humano de Indistran	96
1.2.10	Oportunidad recibida por el talento humano para desarrollar sus aptitudes e intereses	97
1.2.11	Existencia de factores externos que afectan la motivación del talento humano	98
1.2.12	Relación del talento humano con el cliente o usuario externo	99
1.2.13	El clima y el ambiente laboral en Indistran	100
1.2.14	Las relaciones interpersonales en la organización	102
1.2.15	Factores que afectan la motivación del recurso humano	103
1.3	CLIENTE EXTERNO DE INDISTRAN	104
1.3.1	Conocimiento del direccionamiento estratégico de Indistran	105
1.3.2	Funcionarios intolerantes y sin conocimiento de sus funciones	106
1.3.3	Calidad y eficiencia en la atención recibida en Indistran	107
1.3.4	Ausencia de talento humano en sus puestos de trabajo	108
1.3.5	Respuesta a las quejas presentadas por el cou	109
1.3.6	El servicio solicitado - servicio recibido	111
1.3.7	Tiempo de respuesta ante la solicitud de información o de la prestación de un servicio	112

1.3.8	Existencia de factores en el servicio de atención al cliente que afectan la motivación el cou al momento de solicitar un servicio	113
1.3.9	Realización de auditorias por parte de las directivas al cliente Externo	117
1.3.10	Relación con el talento humano de Indistran en el primer contacto	118
1.3.11	Los canales de comunicación en la relación cliente externo – talento humano	119
1.3.12	La calidad y la eficiencia del servicio de atención al cliente en Indistran	120
1.3.13	Estrategias propuestas para mejorar el servicio de atención al cliente en la empresa Indistran	122
2	ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL INSTITUTO DISTRITAL DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE SANTA MARTA (INDISTRAN) Y SU ENTORNO COMPETITIVO	124
2.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA)	125
2.2	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	131
2.2.1	Portafolio de servicios de Indistran	131
2.2.2	Portafolio de servicios de la secretaría de tránsito de Bogotá	134
2.3	ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS DE INDISTRAN	136
2.4	ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS DE INDISTRAN	137
2.5	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC) DE INDISTRAN	138
2.6	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO DE INDISTRAN	139
2.7	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA APLICADA A INDISTRAN	143

3	PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DISTRICTAL DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE SANTA MARTA	145
3.1	MISIÓN	146
3.2	VISIÓN	146
3.3	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	147
3.4	VALORES CORPORATIVOS	148
3.5	OBJETIVOS CORPORATIVOS	148
3.6	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	149
3.7	ESTRATEGIA GENERAL	150
3.8	ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	151
3.9	POLÍTICAS DE INDISTRAN	155
4	CONCLUSIONES	158
5	RECOMENDACIONES	161
	BIBLIOGRAFÍA	163
	ANEXOS	166

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz del ciclo de vida del Portafolio de servicios y estrategias de Indistran	143
Cuadro 2. Matriz de la gran estrategia	144

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Existencia y conocimiento del direccionamiento estratégico en Indistran	69
Tabla 2. Existencia de la política de calidad del servicio en Indistran	70
Tabla 3. Existencia de aspectos negativos en el talento humano, que afecten prestación del servicio de atención al cliente de Indistran.	72
Tabla 4. Realización de la evaluación del desempeño al talento humano	73
Tabla 5. Existencia de desmotivación en el talento humano de Indistran	75
Tabla 6. Factores que afectan al talento humano de Indistran según las Directivas	76
Tabla 7. Las relaciones interpersonales en Indistran	77
Tabla 8. El clima laboral en Indistran	78

Tabla 9. El ambiente laboral en Indistran	79
Tabla 10. Calidad de los canales de comunicación	80
Tabla 11. Existencia de la cultura corporativa en Indistran	81
Tabla 12. Conocimiento del direccionamiento estratégico por parte del talento humano de Indistran	83
Tabla 13. Existencia del principio de Servicio al Cliente de Indistran	84
Tabla 14. Calificación dada a los principios de calidad y cumplimiento en el servicio de atención al cliente en Indistran	84
Tabla 15. Cumplimiento con el COU en la prestación de los servicios de Indistran	86
Tabla 16. Satisfacción de los clientes por los servicios recibidos de parte del talento humano de Indistran	87
Tabla 17. Conocimiento del manual de funciones y procedimientos	88
Tabla 18. Cumplimiento de las funciones establecidas en el manual de funciones y procedimientos	89

Tabla 19. Realización de auditorías en el talento humano de Indistran	90
Tabla 20. Existencia de herramientas necesarias en la prestación de un excelente servicio de atención al cliente en Indistran	91
Tabla 21. Realización de capacitaciones al talento humano en atención y servicio al cliente en Indistran	93
Tabla 22. Existencia de la cultura corporativa en Indistran	94
Tabla 23. Calidad en los canales de comunicación en Indistran	95
Tabla 24. Reconocimiento al talento humano por la labor realizada	96
Tabla 25. Talento humano que ha recibido la oportunidad de desarrollar sus aptitudes e intereses en el ejercicio de sus funciones	98
Tabla 26. Presencia de factores externos que afectan la motivación del talento humano de Indistran	99
Tabla 27. Calificación dada a las relaciones interpersonales con el cliente o usuario externo de Indistran	100

Tabla 28. Calificación dada al clima y al ambiente laboral en Indistran	101
Tabla 29. Calificación dada a las relaciones interpersonales en la Organización	102
Tabla 30. Factores que afectan la motivación del talento humano de Indistran	103
Tabla 31. Cliente o usuario externo con conocimiento del direccionamiento estratégico de Indistran	105
Tabla 32. Existencia de funcionarios intolerantes y sin conocimiento de sus Funciones	107
Tabla 33. Satisfacción del COU externo, por la calidad y eficiencia en la atención recibida por parte del talento humano de Indistran	108
Tabla 34. Ausencia del talento humano en los puestos de trabajo	109
Tabla 35. Respuesta a las quejas presentadas por el cou en Indistran	110
Tabla 36. Obtención del servicio y/o información solicitada por el cou en Indistran	111

Tabla 37. Tiempo de respuesta ante la solicitud de información o de la prestación de un servicio	113
Tabla 38. Existencia de factores que afectan la motivación del cou	114
Tabla 39. Factores que afectan la motivación del talento humano de Indistran, según el cliente externo	115
Tabla 40. Realización de auditorias al cliente externo de Indistran	117
Tabla 41. Relación con el talento humano de Indistran en el primer contacto	119
Tabla 42. Calificación dada a los canales de comunicación que vinculan al cliente externo con el talento humano de Indistran	120
Tabla 43. Calificación dada al servicio de atención al cliente de Indistran, por parte del cliente o usuario externo	121
Tabla 44. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Indistran	136
Tabla 45. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de Indistran	137
Tabla 46. Matriz del perfil competitivo (MPC) de Indistran	138

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Existencia y conocimiento del direccionamiento estratégico en Indistran	69
Figura 2. Existencia de la política de calidad del servicio en Indistran	71
Figura 3. Existencia de aspectos negativos en el talento humano, que afecten prestación del servicio de atención al cliente de Indistran	72
Figura 4. Realización de la evaluación del desempeño al talento humano	73
Figura 5. Existencia de desmotivación en el talento humano de Indistran	75
Figura 6. Factores que afectan al talento humano de Indistran según las Directivas	76
Figura 7. Las relaciones interpersonales en Indistran	78
Figura 8. El clima laboral en Indistran	78

Figura 9. El ambiente laboral en Indistran	79
Figura 10. Calidad de los canales de comunicación	80
Figura 11. Existencia de la cultura corporativa en Indistran	81
Figura 12. Conocimiento del direccionamiento estratégico por parte del talento humano de Indistran	83
Figura 13. Existencia del principio de Servicio al Cliente de Indistran	84
Figura 14. Calificación dada a los principios de calidad y cumplimiento en el servicio de atención al cliente en Indistran	85
Figura 15. Cumplimiento con el COU en la prestación de los servicios de Indistran	86
Figura 16. Satisfacción de los clientes por los servicios recibidos de parte del talento humano de Indistran	87
Figura 17. Conocimiento del manual de funciones y procedimientos	89
Figura 18. Cumplimiento de las funciones establecidas en el manual de funciones y procedimientos	89

Figura 19. Realización de auditorias en el talento humano de Indistran	90
Figura 20. Existencia de herramientas necesarias en la prestación de un excelente servicio de atención al cliente en Indistran	92
Figura 21. Realización de capacitaciones al talento humano en atención y servicio al cliente en Indistran	93
Figura 22. Existencia de la cultura corporativa en Indistran	94
Figura 23. Calidad en los canales de comunicación en Indistran	95
Figura 24. Reconocimiento al talento humano por la labor realizada	96
Figura 25. Talento humano que ha recibido la oportunidad de desarrollar sus aptitudes e intereses en el ejercicio de sus funciones	97
Figura 26. Presencia de factores externos que afectan la motivación del talento humano de Indistran	99
Figura 27. Calificación dada a las relaciones interpersonales con el cliente o usuario externo de Indistran	100

Figura 28. Calificación dada al clima y al ambiente laboral en Indistran	101
Figura 29. Calificación dada a las relaciones interpersonales en la Organización	102
Figura 30. Factores que afectan la motivación del talento humano de Indistran	104
Figura 31. Cliente o usuario externo con conocimiento del direccionamiento estratégico de Indistran	106
Figura 32. Existencia de funcionarios intolerantes y sin conocimiento de sus Funciones	107
Figura 33. Satisfacción del COU externo, por la calidad y eficiencia en la atención recibida por parte del talento humano de Indistran	108
Figura 34. Ausencia del talento humano en los puestos de trabajo	109
Figura 35. Respuesta a las quejas presentadas por el cou en Indistran	110
Figura 36. Obtención del servicio y/o información solicitada por el cou en Indistran	112

Figura 37. Tiempo de respuesta ante la solicitud de información o de la prestación de un servicio	113
Figura 38. Existencia de factores que afectan la motivación del cou	114
Figura 39. Factores que afectan la motivación del talento humano de Indistran, según el cliente externo	116
Figura 40. Realización de auditorias al cliente externo de Indistran	118
Figura 41. Relación con el talento humano de Indistran en el primer contacto	119
Figura 42. Calificación dada a los canales de comunicación que vinculan al cliente externo con el talento humano de Indistran	120
Figura 43. Calificación dada al servicio de atención al cliente de Indistran, por parte del cliente o usuario externo	122
Figura 44. Estructura organizacional del Instituto Distrital de Tránsito y Transporte de Santa Marta (Indistran)	125
Figura 45. Estructura organizacional de la Secretaría de Transportes y Tránsito de Medellín	126
Figura 46. Estructura organizacional de la Secretaría de Tránsito de Bogotá	126

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formulario De Encuestas Dirigida A Directivos De Indistran	167
Anexo B. Formulario De Encuesta Dirigida Al Cliente Interno De Indistran	169
Anexo C. Formulario De Encuesta Dirigida Al Cliente Externo De Indistran	171

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

AMENAZAS. Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

ANÁLISIS DOFA. Análisis que se le realiza a la empresa con el fin de identificar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y sus Amenazas.

ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN: Estudio, diagnóstico y comparación de los procesos real y deseado en la política de dirección y desarrollo de personas y de la organización, con el fin de favorecer la eficacia y el entusiasmo hacia el logro de fines y objetivos comúnmente compartidos.

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS: Análisis y diagnóstico de los recursos humanos de una organización y de los sistemas de gestión y dirección de los



mismos. Suele incluir también el aprovechamiento, uso y desempeño actuales y potenciales de tales recursos con el objetivo final de mejorar el rendimiento y desarrollo de cada uno de ellos y de la empresa ante los nuevos desafíos del entorno.

AUSENTISMO LABORAL: Conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no, que puede determinar la extinción del contrato de trabajo por voluntad del empresario, basándose, precisamente, en la causa objetiva que supone dicho volumen de ausencias.

BCG. Boston Consulting Group.

BRAINSTORM. Tormenta de ideas, es una dinámica que busca “hacer fluir ideas” en forma participativa para enunciar o identificar problemas, determinar causas probables de un problema y plantear posibles estrategias o acciones de solución.

CALIDAD: Características y beneficios de un producto o servicio o del comportamiento humano-organizativo que son percibidos y valorados por los demás como inferiores, iguales o superiores a las expectativas planteadas al respecto. Es el nivel elegido por la organización para satisfacer a cada uno de sus clientes y se acerca a la excelencia en la medida en que responde a las expectativas de dichos clientes.

CALIDAD DE VIDA LABORAL: Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo.

CAPACITACIÓN PROFESIONAL: Derecho del trabajador a su promoción y formación profesionales en el trabajo, lo que obliga al empresario a reconocer el ejercicio de una serie de derechos de los trabajadores en este ámbito e, incluso, de asumir sistemas sustitutivos de tales derechos.

CAPITAL HUMANO: Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas con que cuenta una organización para desarrollar el proyecto de empresa y alcanzar las metas y objetivos propuestos. El conjunto de los recursos humanos reales y potenciales de que dispone una organización en un tiempo dado constituye su capital humano.

CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: Cada una de las fases por las que transcurre una organización desde su creación hasta su desaparición (en sentido cronológico). Dícese también de una serie de fenómenos y operaciones periódicas y regulares que dicha organización realiza durante una fase antes de evolucionar a otra.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Aunque no es posible encontrar una definición comúnmente aceptada, sí parece existir un alto nivel de consenso en admitir que los elementos básicos del clima organizacional son el conjunto de atributos que hacen referencia al ambiente de trabajo.

COMUNICACIÓN CORPORATIVA: Comunicación (relación entre emisor y receptor para dar un mensaje) o información de una empresa o grupo de empresas de forma coordinada, planificada y relativamente unificada (según un nivel de unificación), que consigue ventajas relativas a las sinergias por volumen informativo (por ejemplo, al utilizar la publicidad en un producto con una imagen corporativa, al presentar otro cualquiera con la misma imagen se produce una asociación de calidad u otros atributos).

CULTURA ORGANIZACIONAL: Conjunto de valores, creencias, actitudes, usos, hábitos y costumbres que caracterizan las relaciones interpersonales en el seno de una organización, así como los procedimientos materiales y recursos físicos de la organización que tienen entidad simbólica para sus miembros.

DEBILIDADES. Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

DESARROLLO DE PERSONAL: Proceso que se sigue para aumentar el valor de los empleados una vez que han ingresado en la organización, que,

secuencialmente, consta de diferentes etapas: contratación "admisión al puesto de trabajo", formación, reorientación profesional y perfeccionamiento de los trabajadores, traslados, promoción, etc... Acciones todas orientadas a lograr aumento de productividad y mayor implicación en la acción profesional del trabajador.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO): Institución docente y consultora que tiene presencia en el mercado desde hace aproximadamente quince años. Desarrolla su labor en el campo de la consultoría y la formación en temas de recursos humanos y entrenamiento de directivos. Aunque en un primer momento centró sus actividades en el sector financiero y bancario, a lo largo de estos años ha ampliado su presencia en todos los sectores de la actividad empresarial, trabajando con las principales empresas del país.

DESARROLLO PROFESIONAL: Proceso formativo destinado a desarrollar y perfeccionar al individuo para su crecimiento laboral en la evolución de su carrera profesional y en orden a estimular su eficiencia y productividad en el puesto de trabajo.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: Análisis de los recursos y capacidades de la entidad o empresa y las debilidades y amenazas competitivas de la misma. La plasmación resumida del diagnóstico estratégico suele incorporarse en un DOFA. El tratamiento de estrategias implica tanto la evolución pasada como la futura de

las variables estratégicas, que constituyen el núcleo de las decisiones y acciones, normalmente relativas al medio y largo plazo, que cumplen la visión, la misión, los objetivos y sub-objetivos de la empresa. Constituye por sí mismo la principal fuente de información estratégica, e incluye variables internas y externas, cuantificables y no cuantificables.

EFE. Evaluación de Factores Externos.

EFI. Evaluación de Factores Internos.

ENTORNO: Conjunto de factores externos y ajenos a la organización "jurídicos, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, etc." que afectan a su funcionamiento, supervivencia, mantenimiento o desarrollo.

ESTRATEGIA: Del griego "estrategas", en general, arte militar. En economía de la empresa, estrategia es el modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas, así como las políticas y planes empresariales en sus grandes líneas, a cumplir después mediante la táctica.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA U ORGANIZACIONAL: Conjunto de relaciones que componen la red o esqueleto de la organización. Es la parte que no se ve pero sostiene la organización de la empresa, mediante la correcta relación entre los elementos integrantes.

ÉTICA EMPRESARIAL. Son los principios de conducta de las organizaciones que sirven de guía para su toma de decisiones y comportamiento.

FORTALEZAS. Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

MCPE. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.

MISIÓN. Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición "Del Negocio" en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

MONITORÍA ESTRATÉGICA. Seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.

MPC. Matriz del Perfil Competitivo.

MOTIVACIÓN LABORAL: Proceso fisiológico y psicológico que da lugar al desencadenamiento, al mantenimiento y al cese del comportamiento laboral y es



responsable del valor apetitivo o adversivo que se confiere a los elementos del medio sobre los cuales se ejerce ese comportamiento.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES. Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

POLÍTICA. Es el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Incluyen, los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes.

PLANES DE ACCIÓN. Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

PRINCIPIO CORPORATIVO. Conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS. Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar

una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas “condición para que el negocio logre sus objetivos”.

RELACIONES HUMANAS: El movimiento de las relaciones humanas surgió en América de la mano del desarrollo de las ciencias del comportamiento y, en particular, de la psicología industrial. En esencia se trata de una corriente teórica que trata de sustituir el modelo mecanicista del comportamiento organizacional por otro más humano y social en el que tengan cabida los sentimientos, las actitudes, las motivaciones y otros aspectos del ser humano.

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO: Estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo. Desde un punto de vista cognitivo, la satisfacción laboral o satisfacción en el trabajo es el resultado de la relación existente entre la expectativa y la realidad de la recompensa, es decir, la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo dependen de la comparación entre la recompensa obtenida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo considera adecuada a cambio del trabajo realizado.

TRABAJADOR: Persona que se obliga a prestar, de forma personal y voluntaria, unos servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona, física o jurídica, a la que se denomina empleador o empresario, bajo la cobertura de un contrato de trabajo.

VISIÓN CORPORATIVA. Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 ó 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

RESUMEN

Indistran, es un organismo territorial descentralizado encargado de planear, organizar y regular el tránsito vehicular y peatonal en el Distrito de Santa Marta, con el fin de mantener la calidad de vida de la comunidad a través de su malla vial.

En la institución, se han venido presentando sendos problemas, originados por algunos enfrentamientos acaecidos entre el talento humano y el cliente o usuario externo del portafolio de servicios y de la información, debido a múltiples factores, entre los cuales se encuentran los de tipo motivacional, así como por la falta de mayor capacitación en cuanto al Servicio de Atención al Cliente y las Relaciones Interpersonales, con el fin de ofrecer un mejor servicio.

Lo anterior, generó la idea de realizar una investigación al interior de la organización, para lo cual se utilizaron una serie de herramientas, entre las cuales se destacan las encuestas, que se realizaron a las directivas, al talento humano y al cliente o usuario externo del portafolio de servicios ofrecido por el ente, Matrices de Evaluación de los factores internos, de los factores externos, del perfil competitivo y de la gran estrategia; arrojando como resultado la confirmación de la

hipótesis de trabajo planteada, dejando claro la necesidad inmediata de conformar la oficina de Servicio de Atención al Usuario, con el fin de apoyar y satisfacer las necesidades del COU, para solicitar servicios e información, así como también quejas y reclamos, que puedan ser respondidas en la mayor brevedad posible, o en el tiempo legalmente establecido.

Así mismo, el desarrollo de la investigación, permitió diseñar un modelo de Plan de Desarrollo Estratégico, el cual podrá ser considerado para el desarrollo organizacional de Indistran.

Vale la pena anotar, que la realización de este trabajo de grado, ha permitido esclarecer muchos conceptos y poner en práctica los conocimientos adquiridos en el curso de la carrera profesional de Administración de Empresas, buscando fomentar el desarrollo y crecimiento organizacional de las empresas que se encuentran en posiciones de desventaja o caos organizacional, brindándole la oportunidad, de organizar todas y cada una de partes y procesos.

INTRODUCCIÓN

El Instituto Distrital de Tránsito y Transporte de Santa Marta, "INDISTRAN", es un ente descentralizado creado mediante el Decreto No. 883 del 19 de octubre de 1992, emanado de la Alcaldía Mayor de Santa Marta, con personería jurídica, patrimonio independiente y autonomía administrativa, y cuya actividad tiene como objetivo fundamental, organizar todos los aspectos relacionados con el tránsito y transporte terrestre en jurisdicción del Distrito de Santa Marta, como por ejemplo, la expedición de Licencias de Conducción, Matrículas de Vehículos, Traspaso de Propiedad, Pago de Impuestos, Embargos, Pignoraciones, Remodelaciones o cualquier cambio realizado a los vehículos automotores.

De igual manera, es este ente, el encargado de solucionar los conflictos presentados por las personas implicadas en los accidentes de tránsito, los cuales, allí llegan para presentar sus descargos acerca de los hechos acaecidos, y escuchados por los Inspectores de Tránsito (Profesionales Universitarios), quienes inician los diversos procesos por contravención. En estos procesos las partes implicadas pueden conciliar o dejar que el proceso siga su curso hasta que los inspectores emitan el fallo final en el que se condena en las responsabilidades y pago de daños y perjuicios.

Asimismo, este ente territorial se encarga de crear las disposiciones del transporte urbano.

Teniendo en cuenta, que las acciones que se generan en el desarrollo de las actividades propias de la Institución, conllevan al final la prestación de un servicio, y por ende la atención a los clientes o usuarios (C.O.U.) de los mismos, se hizo necesario la creación de la cultura del servicio, lo que existe actualmente de servicio de atención al cliente, es porque la gente demanda de ellos, los cuales se convierten en un monopolio estatal de régimen Distrital, presentándose a su vez, en esta entidad casos de burocracia administrativa, lo que se vio reflejado en la baja motivación del cliente interno, y por ende, presenta connotación directa en la atención brindada al cliente externo de la misma.

Es así, como este trabajo de Grado estuvo dirigido a realizar un estudio al portafolio de servicios de INDISTRAN, para realizar una clasificación técnica de los servicios, en razón a la frecuencia de la demanda de los de los mismos y por consiguiente, de los ingresos que la empresa percibe por venta de servicios. Para tal efecto, se investigó sobre la Normatividad Nacional de Tránsito y los servicios que prestan las empresas de Tránsito y Transporte de Bogotá, D.C. y Medellín, con el fin de tener referentes y proponer la implementación de un modelo del Portafolio de estos servicios, así como el modelo de Atención y Servicio al Cliente, en la ciudad de Santa Marta.

0.1 PROBLEMA

El problema planteado para el desarrollo de la Memoria de Grado fue, la presencia de diversidad de situaciones que producen el descontento e insatisfacción de las necesidades de los clientes o usuarios tanto internos como externos del portafolio de servicios que la empresa INDISTRAN ofrece, por el inadecuado servicio de atención al cliente recibido. Estas situaciones, por lo general son consecuencia de factores motivacionales, que en su conjunto aquejan a todos y cada uno de los integrantes del talento humano de la organización.

Factores estos, que van desde unos deficientes canales de comunicación, hasta malas relaciones interpersonales, lo que incide directamente en el deficiente clima laboral que se vive.

Para ello, se plantearon los siguientes interrogantes:

¿Existe en el Instituto Distrital de Transito y Transporte el Departamento de Servicio de Atención al Cliente, con un modelo eficiente establecido?

¿Cuáles serán las causas que dan origen a la desmotivación del talento humano?

¿Cuáles serán las características de los clientes o usuarios del portafolio de servicios de la empresa?

¿Los clientes o usuarios (C.O.U.) internos encargados de prestar sus servicios al C.O.U. externo están excelentemente capacitados para ello?

¿Están dadas las condiciones necesarias para una excelente motivación en el recurso humano de la Institución?

0.2 OBJETIVOS

0.2.1 Objetivo General. Contribuir con el Instituto Distrital de Tránsito y Transporte de Santa Marta, en el mejoramiento de la calidad y eficiencia en la prestación del portafolio de servicios por ellos ofrecidos, a través del diseño y formulación de estrategias, que permitan una adecuada Atención y Servicio al Cliente.

2.2 Objetivos Específicos.

- Establecer el nivel de satisfacción del Cliente o usuario (interno y externo) por el servicio y la atención recibida.
- Determinar la mayor afluencia del servicio, los costos y la reglamentación de los mismos.

- Identificar y establecer los factores que motivan al talento humano a una mala prestación de los servicios así como el inadecuado servicio de atención al cliente, reflejado en su descontento para con la empresa.
- Identificar los puntos fuertes, detectar las debilidades en todo lo concerniente a la atención al cliente, con el propósito de formular estrategias y planes que permitan seguir la gestación de una diferenciación en la prestación del servicio, permitiendo de alguna forma, presentar, ofrecer y mejorar en forma continua una ventaja competitiva en el servicio al cliente frente a otras entidades del sector.
- Identificar el portafolio de servicios que ofrece la institución.
- Proyectar y mantener a la entidad en el entorno, con un posicionamiento en el mercado del sector, frente a la competencia de otros municipios y ciudades, y que conforman la oferta de este servicio.
- Diseñar estrategias que conlleven a la adopción de una cultura de servicio al cliente externo, por parte de la empresa a través del cliente interno como servidor (talento humano).
- Proponer instrumentos y mecanismos de información alternativa al usuario.
- Formular un modelo de servicio de atención al cliente.

0.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

El mundo de hoy está influenciado cada día más por la cultura del consumidor, razón fundamental de la economía de mercado, gobernada por el universo capitalista reinante. Pero el mercado (cliente o usuario –C.O.U.–) no sólo demanda bienes tangibles, también demanda servicios. Es así, como en la medida que aumenta la turbulencia social y económica, el torbellino de la teoría de autonomía y autosostenimiento, las organizaciones empresariales no pueden existir sin vender servicios, más que bienes. Pero si el servicio reúne condiciones tan especiales por su intangibilidad, su mediana estructura, percepción, resultó importante, conocer las características de la oferta de la empresa “INDISTRAN” y el tratamiento que se le da al cliente desde la perspectiva de atención bajo suposición de que la empresa lo haga en los términos de esa concepción.

Conocer lo que es, lo que hay, cómo, por qué, y dónde está la empresa a través del servicio; permitió inducir a un proceso de reflexión integral empresarial para calificar la importancia de su existencia como empresa, teniendo en cuenta que sencillamente existen clientes para los servicios monopólicos que la empresa presta. Es decir, existe un mercado, existe gente que demanda (cliente real y potencial), en este momento. Luego esta razón, exige hacia el interior de la empresa una visión futurista de llegar a ser líder y un componente esencial en la misión como es crecer sobre la base de un servicio de calidad y en consecuencia, se amerita crear la cultura del servicio al usuario, por ser éste el principio y fin de

la organización y esto sólo puede hacerse teniendo claridad que la empresa es importante para el cliente interno, siempre y cuando se trabaje para el cliente externo, lo que obliga a mejorar la calidad, eficiencia y eficacia del servicio y la atención al cliente, mediante el diseño y adopción de estrategias y planes viables, sólo para quien determina la esencia de permanecer como empresa.

Hoy el cliente es el punto de partida y llegada al cual se debe adaptar la organización. Es lo que se buscó con el presente estudio.

0.4 DELIMITACIÓN DEL ESPACIO TEMPORAL Y GEOGRÁFICO DE ESTUDIO

0.4.1 Delimitación del espacio temporal. El período histórico sobre el cual se desarrolló la presente investigación, estuvo comprendido por el período cronológico del 2001 y el 2002.

0.4.2 Delimitación del espacio geográfico. La realización de la Memoria de Grado se desarrolló en las dependencias del Instituto Distrital de Tránsito y Transporte de Santa Marta "INDISTRAN", el cual opera en la segunda planta de la Central de Transporte, ubicada sobre la Carretera Nacional Troncal del Caribe, y que opera en la ciudad de Santa Marta, capital del departamento del Magdalena, y que de acuerdo con el Meridiano de Greenwich y la Línea del Ecuador, se

encuentra localizada a 11°11'18" de Latitud Norte y los 74°13'45 de Longitud Oeste, limitando al norte y al oeste con el Mar Caribe, al sur con el municipio de Ciénaga y al oriente con las estribaciones de la Sierra Nevada de Santa Marta, y el departamento de la Guajira.

0.4.3 Duración real. La duración real de la investigación fue de ciento sesenta (160) días contados a partir del 10 de septiembre, fecha en que fue aprobada la propuesta.

0.4.4 Forma de observar la población. La población objeto de estudio (conjunto de clientes o usuarios –internos y externos- de la empresa INDISTRAN), se observó a través de la investigación de carácter descriptivo, basado en estudios exploratorios, ya que, sus bases estuvieron centradas en identificar y describir aquellas características, hechos o factores que desencadenan muchas veces el mal servicio de atención al cliente o usuario del portafolio de servicios de la empresa INDISTRAN. Además, se utilizaron criterios sistemáticos para destacar los elementos y causas importantes de su naturaleza. Estuvo orientada bajo el método de investigación participativa, ya que, lo que se persiguió fue el mejorar la situación actual del servicio de atención al C.O.U., con intervención de las directivas, talento humano y del cliente o usuario externo, tratando de aprovechar al máximo y de manera positiva las fuerzas del entorno. Además, se tuvo como base para la recolección de la información la técnica de las encuestas, como

instrumentos para la recolección de las fuentes de información primaria, las cuales se le realizará a los clientes o usuarios (internos y externos) de la organización; la fuente de información secundaria se obtendrá a través de la revisión de material bibliográfico referente al tema, consultas a través de la Internet, folletos de la empresa INDISTRAN, entre otros.

Como la población objeto de estudio era demasiado grande, se procedió a escoger una muestra representativa, utilizando la fórmula estadística para estimar una proporción de la población, con un determinado nivel de confianza, la cual será la misma que se utiliza para calcular la muestra cuando la población es infinita¹.

$$n = \frac{Z^2 \times P(1 - P)}{E^2}$$

Donde

n = Tamaño necesario de la muestra.

P = Proporción de la población que posee la característica de interés ($P = 0.6$)

Z = número de unidades de desviación estándar en la distribución normal, que producirá el grado deseado de confianza (para una confianza del 95%, $Z = 1.96$)

E = Error o máxima diferencia entre la proporción muestral que se está dispuesto a aceptar en el nivel de confianza que señalado ($E = 0.05\%$)

¹ WEIERS, Ronald M. Investigación de Mercados. México, 1986. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. p. 121 - 122. ISBN 968-880-066-X.

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5(1 - 0.5)}{(0.05)^2} = 369$$

$n = 369$ clientes o usuarios internos y externos del portafolio de servicios y de información ofrecido por INDISTRAN, de los cuales, el 29% de la muestra corresponde al total de la población total de la empresa objeto de estudio (102 empleados y 6 Directivos), y el 71% restante de la muestra, pertenece al COU externo, es decir, 261 usuarios externos del portafolio de servicios de la institución.

$$\% \text{ de } n \text{ cliente interno} = \frac{108 \times 100}{369} = 0.29$$

$$\% \text{ de } n \text{ COU externo} = \frac{261 \times 100}{369} = 0.71$$

Teniendo en cuenta lo anterior, las variables de análisis que se escogieron para el desarrollo de la Memoria de Grado fueron:

Variable Dependiente (y). La variable dependiente, señalada en este trabajo de investigación, se dividió en dos partes:

- El Diseño;

- Y la aplicación del modelo de sistema de Servicio de Atención a Cliente, en la empresa INDISTRAN.

Variables independientes (X). Las variables independientes fueron las siguientes:

- **Demográficas.** En ella se tendrán en cuenta: El ciclo de vida familiar, cantidad de talento humano, religión, factores psicológicos (motivacionales), del C.O.U.
- **Socio-culturales.** Nivel de educación y cultura, en servicio de atención al usuario, nivel de satisfacción del cliente o usuario del portafolio de servicios que ofrece la empresa INDISTRAN..
- **Económico.** Nivel de ingresos promedio por servicios prestados, costos y gastos de funcionamiento de la organización en cuanto a capacitación en atención y servicio al cliente del talento humano.
- **Político y Legal.** Todos los factores que intervienen de una u otra forma en la prestación de los servicios en las empresas públicas descentralizadas en todo el territorio colombiano, en especial de las empresas de Tránsito y Transporte.

Operacionalización de las variables.

$$F(y) = \sum_{i=1}^{xn} x_i$$

$$F(y) = X1 + X2 + X3 + X4$$

VARIABLES	
DEPENDIENTES	INDEPENDIENTES (X)
DISEÑO Y APLICACIÓN DEL SISTEMA DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE (Y)	CUANTITATIVAS
	X1 <u>DEMOGRÁFICAS</u> X11 Ciclo de vida familiar del C.O.U. X12 Credo o religión. X13 Crecimiento del número de clientes externos. X14 Número de funcionarios de INDISTRAN. X15 Factores psicológicos y motivacionales
	X2 <u>SOCIAL</u> nivel de educación, cultural y de satisfacción del cliente o usuario externo)
	X3 <u>ECONÓMICO</u> X31 Ingreso promedio por venta de servicios. X32 Costos y gastos en capacitación al talento humano. X33 Costos para la implementación del sistema de Servicio de Atención al Cliente.
	X 4 <u>POLÍTICO – LEGAL</u> Decretos y Resoluciones vigentes.

0.5 MARCO TEÓRICO Y LEGAL

0.5.1 Marco Teórico. Muchas veces como clientes o usuarios del portafolio de productos y/o servicios ofrecidos por las empresas de los diferentes sectores económicos, no nos sentimos satisfechos con la atención recibida, por lo que

iniciamos una serie de protestas ante tal situación, buscando la solución a estos problemas acudiendo a las directivas de la misma elevando las quejas. Sin embargo, la mayoría de las empresas han diseñado y adoptado el departamento de servicio y atención al cliente, para darle solución a los inconvenientes presentados en los clientes o usuarios.

El servicio de atención al cliente o usuario, se da en todas y cada una de las áreas de la organización, veamos lo que dicen algunos autores al respecto:

→ **Clientes².** Uno de los factores más importantes para el éxito de una empresa son sus clientes. Ninguna empresa podría existir sin ellos. Pero para conseguir clientes una compañía debe saber qué necesita la gente y qué comprará. También las empresas no comerciales tienen “clientes”. Las universidades estudiantes y ex alumnos a los cuales satisfacer. Del mismo modo, también los departamentos de policía, bomberos, salud y tránsito del gobierno debe servir al público.

Es indudable que las expectativas y demandas de los diversos sectores atendidos por las empresas organizadas se ven influidas por factores tanto no económicos como económicos de la condiciones imperantes. Los principales son las actitudes, deseos y expectativas de los individuos, buena parte de los cuales son producto de los patrones culturales prevalecientes en las condiciones sociales. Sin

² KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración, una Perspectiva Global. 11ª Edición. México, D.F., 1998. McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V., p. 44, ISBN 970-10-2036-7

embargo, los factores económicos desempeñan en este caso un papel de gran importancia. La gente desea obtener lo más posible por su dinero, sin importar que vaya a parar a las empresas, el gobierno u obras de beneficencia.

Otro factor presente en el mercado es la aparición de productos sustitutos. Asimismo, a la gente le gustan diferentes productos. Las necesidades de los clientes industriales cambian a medida que cambian también sus productos, se desarrollan nuevos procesos y se lanzan al mercado equipo y materiales diferentes. A largo plazo, todas las empresas (al menos en las economías libres) tienen que satisfacer distintas y cambiantes necesidades de los clientes. No hacerlo así representaría su fracaso.

⇒ **El cliente de hoy³.** Los clientes de hoy ya no adoptan una visión microscópica de su organización. Hubo una época en la que se podía construir una buena reputación sólo con el suministro de excelentes productos y/o servicios. Sin embargo, actualmente los clientes ven al proveedor potencial como una entidad total. Esperan que cada interacción sea un placer. Esperan que el vendedor sea amable y conocedor; que la sala de ventas sea limpia y agradable; las facturas legibles y exactas; los empaques atractivos y fáciles de abrir; el personal de servicio sensible y competente, la respuesta al teléfono al segundo timbrado, sin que se dejen las llamadas en espera. Una espera de 40 minutos en la fila ante el mostrador, se recordará más tiempo que el buen servicio que se

³ HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Santafé de Bogotá, Colombia, 1993. McGraw-Hill Interamericana, S.A., p. 4

reciba. Con frecuencia, la buena publicidad establece la diferencia entre el éxito y el fracaso. En síntesis, una experiencia extraordinariamente buena con los clientes sólo se crea cuando toda interacción que tenga con ellos se coordine en una forma muy superior. Nada puede dejarse al azar en los millones de momentos de la verdad que se presentan cuando los clientes entran en contacto con su organización.

Para coordinar estos momentos de la verdad, debe cambiar sus formas de pensar, actuar y hablar. Tiene que dejar de pensar en la estructura organizacional y empezar a centrarse en los procesos que controlan estas interacciones con el cliente. Se presenta un patrón de pensamiento totalmente diferente cuando usted concentra su atención en el proceso.

Las organizaciones de categoría mundial⁴ se esfuerzan continuamente por ofrecer a sus clientes productos y servicios superiores. Como resultado, se aseguran de que todos los esfuerzos de mejoramiento se concentren en aumentar la satisfacción del cliente externo. Por cuanto un esfuerzo de mejoramiento de los procesos empresariales (MPE) es un compromiso importante para todas las firmas que tienen impacto directo sobre la interacción con el cliente en lo referente a servicios, éste debe vincularse a la satisfacción del cliente.

Los clientes externos tienen varios requerimientos⁵ que se relacionan con el producto (por ejemplo, características, durabilidad) y el servicio que acompaña al

⁴ Ibid., p. 44

⁵ Ibid., p. 44

producto (por ejemplo, despacho, manejo de pedidos, facturación, servicio de posventa). Los requerimientos relacionados con los servicios son satisfechos por los procesos de la empresa; por consiguiente, es indispensable conocerlos. Esto se logra comunicándose realmente con los clientes y analizando sus necesidades, o empleando información ya disponible en las distintas partes de la organización (por ejemplo, tarjetas de comentarios, datos de servicio al cliente). Es indispensable conocer no sólo los requerimientos sino también la importancia que tiene cada uno de éstos, puesto que el propósito de la organización debe ser su concentración en los requerimientos claves.

A medida que se mejora el trabajo interno de la organización⁶, se reducen costos y se proporciona una mejor calidad de la vida laboral para los empleados. En cuanto se reducen los costos internos, se reduce también el costo para su cliente externo. En la medida en que se mejora la calidad de la vida laboral de los empleados, mejora la productividad de la organización.

Vale recordar, que todo proceso, toda actividad, todo empleo dentro de una organización existe sólo por una razón: proporcionar a nuestros clientes y/o consumidores productos y servicios que representen valor para ellos. El efecto de propagación que se deriva del mejoramiento de cualquier actividad debe tener un impacto positivo sobre el cliente externo.

⁶ *Ibíd.*, p. 45

→ **La satisfacción del cliente**⁷. Dentro de las organizaciones las personas **compran**, es decir reciben un elemento, producto o servicio de un compañero, lo transforman aportando su propio trabajo y lo venden a otra persona o departamento cuando lo pasan, lo entregan o lo presentan a otros. Por lo tanto todos Compramos/Transformamos/ Vendemos; todos somos vendedores y clientes dentro de la organización y de aquí nace el concepto de cliente interno. Pero para entenderlo así hay que cambiar de mentalidad, ya no es alguien que me pasa su trabajo, “yo compro” y “él vende”, por lo tanto no soy un sujeto pasivo, soy activo y puedo exigir como cliente, puedo quejarme si lo que me da la otra persona está mal hecho o puedo hacer una reclamación formal si el trabajo que me entregan tiene fallos, defectos, errores y yo dedico mi precioso tiempo, parte de mi vida diaria, arreglar cosas mal hechas por otros. No es justo tener que responsabilizarse del propio trabajo, que está calculado para cumplirse en unas ocho horas diarias, pero a la vez tener que cargarse con la tarea de arreglar lo mal hecho por otros, corregir errores o simplemente tener que revisar el trabajo anterior “por las dudas” o por desconfianza hacia quien me vende algunas veces gato por liebre. Si en las ocho horas de trabajo tengo que hacer mis labores más las de supervisor o arreglador de cosas mal hechas que les correspondía hacer a otros, no sólo no es justo sino que desorganiza mi trabajo, aumenta mi nivel de ansiedad, me causa estrés, me perjudica, con lo cual me siento mal y luego tengo que quedarme más horas para completar mi propia tarea bien hecha o hago lo que puedo, como puedo, me vuelvo indiferente, y paso mi trabajo a otro compañero acumulando fallos y errores que después sufrirá el cliente externo.

⁷ SENLLE, Andrés. ISO 9000 en la práctica. Reingeniería Humana. Barcelona, 1996. Ediciones gestión 2000, S.A.. p. 103-108. ISBN 84-8088-145-3.

Cuando en una empresa los trabajadores tienen estrés o cuando es necesario que se queden más horas para completar su tarea es **sospechoso**, habría que hacer un análisis inmediato y ver lo que sucede.

Si las personas reciben un entrenamiento y se mentalizan de estos conceptos rápidamente quieren cambiar, por ellos mismos, para ejercer ese derecho a estar bien, trabajar tranquilos, sin tener que responsabilizarse en arreglar fallos de otros.

Soy una persona consciente, hago mi trabajo bien, procuro no cometer errores, controlo lo que hago y mejoro mi sistema de trabajo día a día, me encuentro satisfecho y doy satisfacción con el producto, elemento o servicio que vendo.

Si todas las personas en la organización tienen este criterio, los clientes externos estarán satisfechos, serán más fieles consumidores o usuarios de los productos o servicios. Pero si los clientes externos no están satisfechos dejarán de comprar. Cuando una empresa pierde clientes es una señal de alarma que no se debe pasar por alto.

Hacer un cliente es una labor compleja. Una persona no se hace fiel a una empresa o a una marca por casualidad, hace falta inversión en publicidad, esfuerzo de los comerciales, atención especial posventa, hay que "mimar" al cliente y, ¿cuánto cuesta eso?, ¿cuánto cuesta mantener clientes fieles a un producto, marca o servicio? Pero resulta que después de ese enorme gasto económico y de esfuerzo, los clientes se marchan porque no están satisfechos,

porque no están recibiendo lo que quieren, porque no están siendo atendidos, porque reciben productos defectuosos o porque reciben un trato descortés por parte de cualquier empleado de la empresa. Si esto sucede, significa un despilfarro tan grande para la empresa que seguramente tiene los días contados. Si la empresa pierde clientes debiera ser una preocupación para todos y cada uno de los trabajadores a todos los niveles, porque de seguir así la empresa cerrará o recurrirá al recorte de la planta de personal para ahorrar gastos haciendo peligrar los puestos de trabajo, "mi puesto de trabajo", "su puesto de trabajo".

La nueva cultura empresarial pasa por una mentalización colectiva de todo el personal que les convierta en buenos compradores porque; ¿verdad que no se compra camisas a las que les falten botones y se las lleva para coserlos en casa? No es justo comprar un periódico roto, sencillamente no es justo cargarse con la triste tarea de arreglar cosas mal hechas por otros, como no es justo vivir en la zozobra con el fantasma del cierre o la reducción de la planta de personal.

Lo que es justo es justo, tenemos derecho a vivir bien nuestra vida, ya hay suficientes problemas como para aceptar el lastre de los errores de otros. Como la justicia reza para todos, proporcione trabajo libre de defectos dentro y fuera de la empresa pasando a formar parte de ese creciente grupo de personas que ve en la "calidad un nuevo sistema de vivir".

Ahora hemos introducido la palabra calidad, sí, pues bien, los sistemas de calidad proporcionan elementos, herramientas, técnicas para que estos principios se

pongan en práctica en las organizaciones. La calidad es el camino, implica satisfacción total del cliente, interno y externo, ahora y siempre. Pero ese cambio cultural no se hará de forma espontánea, se necesita crear primero un sistema de formación capaz de transmitir estas ideas, capaz de motivar, concienciar, mentalizar a todas las personas y unir las en la lucha contra el enemigo común, el fantasma de la no-calidad. Fantasma porque no se ve, pero está allí, está presente en toda la organización, en cada lugar que se gasta esfuerzo, tiempo y dinero en arreglar cosas mal hechas. El error es intolerable por justicia, porque mina el futuro de la organización y pone en peligro los puestos de trabajo.

El cliente externo⁸, es aquel comprador que repite, que es fiel y que generalmente usa nuestro servicio o compra nuestro producto, **sin él no vivimos**, sin él no hay sueldos, ni hay empresa, por lo que se hace absolutamente indispensable asegurar el cliente, que por otra parte es el máximo juez de la calidad del producto o los servicios.

La empresa debe formular promesas, ofrecer productos o servicios hablando de sus bondades, siempre y cuando cumpla posteriormente con lo pactado. Si se crean expectativas hay que dar respuesta; si se promete hay que cumplir. No se puede hacer publicidad de un producto y después no está en el mercado o el que lo está tiene unas características inferiores o un precio superior – No al engaño – No a crear expectativas que no se puedan cumplir. A un cliente se le puede engañar una vez, pero dos es difícil y mientras, según las estadísticas, habrá

⁸ Ibid., p. 106-108

hablado con catorce personas advirtiéndoles sobre “esa empresa” o “esa persona que le ha fallado”.

Como vendedor debe cumplir al cien por ciento porque las percepciones del cliente, diferentes a las del vendedor, ya le harán ver las cosas de otra manera. El cliente tiene unas expectativas, espera una cierta calidad pero luego, cuando ya cuenta con el producto o servicio, percibe aspectos, cosas, detalles diferentes a lo que él había imaginado, a lo que esperaba; esta es la calidad percibida o lo que el cliente ve.

Cuando nos imaginamos algo, cuando nos ilusionamos con un producto “vemos” en nuestro cerebro, detalles, aspectos, usos del elemento o producto, creando expectativas que después en la realidad no son así.

Pero a su vez el fabricante es quien da el servicio, puede interpretar los deseos del cliente de forma errónea y servir algo no solicitado “Es que yo creía que...”

Para dar satisfacción al cliente es necesario conocer lo que éste espera, quiere o necesita, de lo contrario sólo estaremos dando lo que nosotros **suponemos** que él quiere – NO SUPONGA NADA, INFÓRMESE-; si tenemos un solo cliente es relativamente fácil, se trata de sincronizar las percepciones, emplear el “feed back” para asegurarnos que sabemos con exactitud lo que el cliente quiere, y luego proporcionar el elemento o el servicio. Pero y si tenemos cien o mil o un millón, ¿qué hacer?

Los comerciales tienen una nueva función ya que ellos están en relación directa con el cliente y es la de obtener información, datos que luego se puedan procesar y den a la empresa la oportunidad de cambiar el rumbo. El cliente pasivo no podía opinar, no interesaban sus necesidades, tenía que conformarse con lo que le dieran. Hoy el cliente sabe lo que quiere y tiene múltiples ofertas, por lo tanto o está satisfecho o no vuelve. Antes había diferencias en los productos, hoy casi no las hay. Ahora tienen valor otros conceptos como el diseño, la atención personalizada o el servicio posventa.

Hoy hay que hacer mucho más esfuerzo para mantener a los clientes, especialmente el referido a buscar información sobre gustos, necesidades, expectativas o visión del producto.

Tener información del cliente, saber lo que quiere u opina, integrarlo en la organización, éste es el camino para conservar a los clientes y fidelizarlos con la marca.

Los vendedores tienen ahora una nueva misión, traer información, conocer e investigar lo que el cliente espera y aportar esos datos a fábrica, a diseño y a cada uno de los departamentos reflejados en los datos que el cliente aporta. Con esa preciosa información cada departamento establecerá un proceso de mejora continua conocido con el nombre de orientación de la empresa al cliente. Cada trabajador es pagado por los clientes y debe dar lo que éstos esperan, quieren o necesitan, para lo cual debe crearse el sistema para conocerlo. Las encuestas y la

información de los comerciales proporcionan datos para lograr la orientación al cliente, sin el cual la empresa no tiene razón de ser.

En última instancia, los clientes son lo más importantes⁹. Sin ellos no podría existir empresa alguna. Sin clientes no tendríamos ingresos, participación en el mercado, rendimiento sobre la inversión (RSI) y, por supuesto, no habría ganancias.

Si la Gerencia de la Calidad Total (GCT) tiene algún propósito, éste consistiría en ganar y conservar clientes, manteniéndolos satisfechos. Ciertamente, éste es un problema de costos e ingresos. Distintos estudios han demostrado que, por lo general, vale cuatro o cinco veces más ganar nuevos clientes que conservar los que ya se tienen.

La gerencia de la calidad total nos enseña a “conocer a los clientes” y sus necesidades, saber qué estamos haciendo para satisfacer tales necesidades y qué debemos hacer para mejorarlas.

Específicamente, la GCT puede ayudarnos a lograr grandes avances en los siguientes aspectos:

- Satisfacer y conservar a los clientes que ya tenemos.
- Atraer cada vez más clientes a través de la más efectiva y económica estrategia de mercadeo que existe: la publicidad persona a persona.

⁹ BERRY, Thomas H. Como gerenciar la transformación hacia la Calidad Total. Santafé de Bogotá, D.C., Colombia, 1996. McGraw-Hill Interamericana S.A. p. 8. ISBN 958-600-494-5

- Diseñar productos que satisfagan las necesidades cambiantes de los nuevos clientes.
- Reducir los costos imputables a clientes insatisfechos, como responder quejas y procesar reclamos de garantía.

Además, la GCT suministra una visión más amplia del cliente. Los clientes internos, por ejemplo, son aquellos empleados que reciben el apoyo de otros empleados de la empresa (proveedores internos). Esta sociedad interna o cadena de eventos de la calidad debe ser altamente eficiente y efectiva si en último término se quiere satisfacer al cliente externo.

En muchos casos, otras personas que se encuentran situadas entre la empresa y el consumidor final también se deben reconocer y tratar como clientes. En este grupo están los agentes de seguros, proveedores, distribuidores, etc. La GCT hace que nos centremos en esta amplia cadena de eventos de la calidad con el fin de servir y satisfacer al cliente externo.

→ **¿Cómo auditar la calidad del servicio al cliente?**¹⁰. Uno de los aspectos que resultan más difíciles de controlar es el grado de satisfacción del cliente; particularmente resulta complicado medir si el desempeño de los empleados contribuye o no para lograrla.

¹⁰ KOONTZ, Harold. Op. Cit. p. 741



El sistema denominado “compras misteriosas” (mystery shopping), permite medir, tanto cualitativa como cuantitativamente, el nivel de servicio que un cliente normal recibe cuando realiza alguna compra o utiliza alguno de los servicios que le ofrecen las empresas clientes de Shop’n Check. Cualquiera de las llamadas o de las visitas de compra que reciben estas empresas puede tratarse simplemente de una cuyo objetivo es evaluar el desempeño de los empleados en relación con sus esfuerzos por seguir las políticas de servicio y atención a la clientela.

Por ejemplo, bajo este sistema, el aparentemente cliente inquisitivo de una sucursal de Banamex puede en realidad estar auditando la capacidad del empleado para ofrecer una buena asesoría sobre las oportunidades de inversión disponibles en ese banco.

También podría darse el caso de que quien se encuentra en el otro lado de la línea telefónica está haciendo preguntas que parecen de alguien sumamente despistado sólo para evaluar la cortesía con que se atienden las solicitudes de información.

➤ **Evaluación de las percepciones del cliente¹¹.** Por último, el objetivo de la GCT es mejorar ampliamente la forma en la cual sus clientes observan la calidad de los productos y servicios que les ofrece su empresa y la forma como ellos califican los servicios actuales con base en los productos y servicios. La mayoría de las veces, cuando digo “cliente” me refiero al cliente externo último. Sin

¹¹ BERRY, Thomas H. Op. Cit., p. 21

embargo, también debemos tener en cuenta a los clientes internos. El cliente interno es el empleado o unidad que recibe el trabajo procedente de la fase anterior de la cadena de producción o servicio. Si se deja caer la pelota mientras pasa de una unidad interna a la otra, el cliente externo resultará afectado negativamente.

La encuesta de clima organizacional puede servir para evaluar las percepciones de los clientes internos y externos. En primer lugar, incluyamos algunas preguntas que le resultarán de utilidad para evaluar lo que piensan los empleados sobre el apoyo que reciben de otras unidades internas de las cuales dependen. En segundo lugar, pídales a sus empleados que evalúen la forma en la cual la empresa satisface las necesidades de los clientes externos. Por lo general, su personal tiene opiniones muy buenas sobre lo que piensan sus clientes. También debe pedirles a sus empleados que elaboren una lista de prioridades sobre las principales necesidades de los clientes, tal como ellos las ven.

Pero, más allá de la encuesta de clima organizacional, también recomiendo que evalúe las percepciones de los clientes en forma directa y trate de determinar sus necesidades básicas y los niveles de satisfacción en la medida en que éstos se relacionen con su empresa. Esta actividad debe encomendarse a profesionales de la investigación de mercado.

Los resultados de la encuesta de los clientes proporcionan una línea de referencia o punto de partida contra la cual podrá evaluar el mejoramiento futuro, asimismo,

los resultados revelarán ciertas áreas de preocupación que deben estudiarse adicionalmente y que deben enfocarse mediante el proceso de la GCT, una vez que éste quede establecido.

Este paso de la encuesta de los clientes externos tienen una gran importancia. Si la definición básica de la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables, necesitamos, en primer lugar, una comprensión exacta de aquello que nuestros clientes necesitan y esperan. Lógicamente, necesitamos considerar la brecha que existe entre nuestro desempeño y lo que el cliente necesita si nos proponemos fijar adecuadamente como objetivo actividades de mejoramiento.

Además, necesitamos reconocer que el mercado es dinámico. Las encuestas de clientes deben realizarse anualmente y complementar durante el año con grupos foco, breves encuestas autodirigidas, encuestas en puntos de contacto (tarjetas de comentarios) y medios similares.

Por todos los medios posibles, permanezca en estrecho contacto con las percepciones de los clientes. En última instancia, aquí esto es donde radica la diferencia.

0.5.2 Marco Legal. La legislación existente, que regula la actividad de Indistran, es la siguiente:

- **Resolución No. 0883 del 31 De Diciembre de 2001.** Por medio del cual se fijan los valores de los derechos que se causen por los trámites y demás servicios ante Indistran.

- **Acuerdo No. 001 De Agosto 10 de 2001.** Por el cual se modifica la planta de personal del Instituto Distrital de Tránsito y Transporte de Santa Marta, "Indistran".

- **Decreto 1173 de 1999.**

- **Ley 443 de 1998.**

- **Decreto Reglamentario 1572 de 1998.**

- **Decreto Reglamentario 1173 de 1999.**

- **Decreto Ley 1568 de 1998.**

- **Decreto 2507 de 1998.**

0.5.3 Antecedentes. Mediante el Decreto No. 211 de 1989, se creó en la ciudad de Santa Marta, el departamento Administrativo de Tránsito y Transporte; con base en el Decreto No. 00007 de febrero de 1989, del Instituto Nacional de

Transito (INTRA), en el cual se autoriza la clasificación de organismos de Tránsito en los municipios capitales de los Departamentos colombianos.

El INTRA, mediante Resolución No. 03456 de julio 30 de 1992, autorizó el funcionamiento de la Oficina de Tránsito en el municipio de Aracataca, como nueva sede operativa de la Dirección Departamental de Tránsito y Transporte del Magdalena, hecho que conllevó a un incremento de las funciones del Tránsito Distrital.

El Tránsito Distrital es un organismo clase A y al cual asiste el ánimo de brindarle una buena prestación del servicio al usuario, enmarcado dentro del proceso de descentralización administrativa, bajo las pautas del Instituto Nacional del Tránsito y Transporte; como consecuencia de ellos se creó el Instituto Distrital de Tránsito y Transporte "INDISTRAN" de Santa Marta.

El Instituto Distrital de Tránsito y Transporte (INDISTRAN), en sus inicios prestaba un excelente servicio con la planta de personal existente en ese entonces, la cual era muy reducida en comparación con la de hoy, marchaba muy bien, vale la pena anotar, que no se encontraba tecnológicamente dotada. Los pagos que se efectuaban por concepto de los servicios demandados por la población, eran recibidos en bancos de la ciudad, mientras que las sumas canceladas por concepto de Timbre Nacional, eran recibidos por un funcionario de la Tesorería Departamental, el cual tenía un casillero en las dependencias del ente descentralizado. Los trámites como las Matrículas de los vehículos, se efectuaban

en una hora y los restantes, en el transcurso del día. Lo anterior reflejaba la mecánica sólida que se vivía en el interior de la entidad.

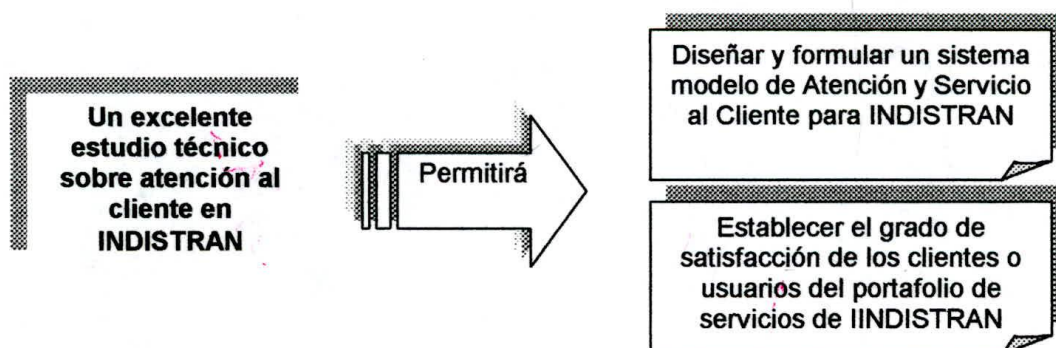
Luego con el transcurrir del tiempo y con el cambio de las diversas administraciones, y la presencia de las llamadas cuotas burocráticas, éste funcionamiento fue perdiendo su eficiencia, ya que, desafortunadamente está regido por sistemas políticos que no ven con buenos ojos las entidades gubernamentales. Después del nuevo milenio, INDISTRAN no se ha podido recuperar de la mala atención y servicio al cliente, aún contando con un convenio realizado con una empresa dedicada al outsourcing.

Todos estos cambios acaecidos al interior de la empresa, generaron la inquietud de las proponentes del presente Proyecto de grado, como cliente o usuario de los servicios y de la atención al cliente, de realizar la investigación con el fin de proponer estrategias que permitan crear en el usuario interno además de un clima y ambiente laboral agradable, un ambiente de cultura organizacional y de servicio, que permita, pese a la burocracia existente, un normal desarrollo del ente, el cual denota su connotación en un mayor nivel de satisfacción de los clientes o usuarios (internos y externos) por los servicios prestados.

0.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Actualmente se está presentando una gama de factores situacionales que causan desmotivación en el talento humano (ya sean generadas al interior de su núcleo familiar, social o en las propias dependencias de INDISTRAN), el deterioro de las relaciones interpersonales, una deficiente comunicación empresarial, así como la situación de incertidumbre laboral y económica reinante en el país, se ven reflejadas en la insatisfacción del cliente o usuario externo, por el servicio de atención al cliente recibido del funcionario, o bien sea por el desconocimiento de las funciones y/o de la información.

0.6.1 GRAFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS



1 RESULTADOS Y ANÁLISIS

En cumplimiento con los objetivos propuestos para el desarrollo de la presente investigación, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

1.1 CUERPO DIRECTIVO DE LA EMPRESA INDISTRAN

1.1.1 Existencia y conocimiento del direccionamiento estratégico en Indistran. Realizada la investigación al interior del cuerpo directivo del Instituto Distrital de Tránsito y Transporte de la ciudad de Santa Marta, se observó como para 66,6% de éstos, están de acuerdo en señalar que no existe un direccionamiento estratégico definido, lo que se denota en el total desconocimiento tanto de la misión, la visión, los principios y los valores por parte del total del talento humano que conforma la organización. Sin embargo, para el 33,3% restante, sí existe un direccionamiento estratégico. Situación ésta que no permite cumplir con los requisitos necesarios que conlleven al normal funcionamiento de la institución, y por ende a su desarrollo organizacional y

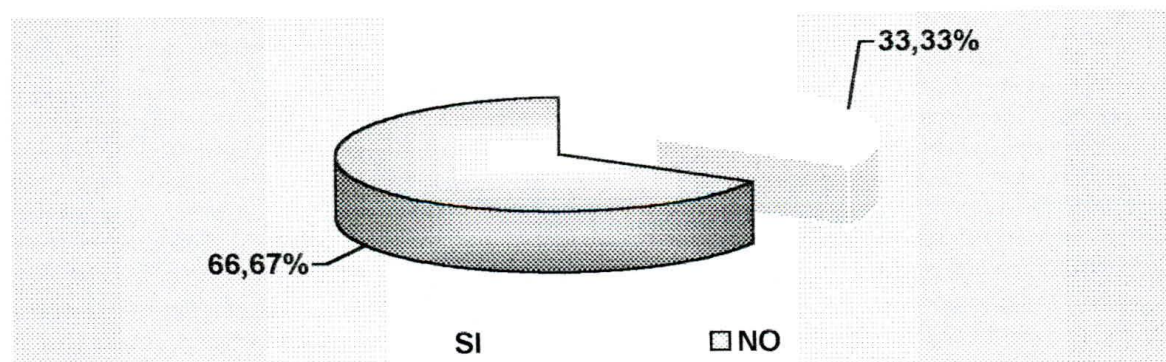
posicionamiento competitivo, en el departamento del Magdalena y la región atlántica. (ver tabla 1)

Tabla 1. Existencia y conocimiento del direccionamiento estratégico en Indistran.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	33,3
NO	4	66,6
TOTAL	6	100,0

Fuente: La investigación.

Figura 1. Existencia y conocimiento del direccionamiento estratégico en Indistran.



Fuente: La investigación.

1.1.2 Existencia de la política de la calidad del servicio de atención al cliente o usuario de Indistran. Como se podrá observar en la tabla 2, el 100% del personal directivo coincidió en que la calidad del servicio de atención al cliente no se encuentra implementada como una política del Direccionamiento Estratégico de

Instituto, por lo cual la inexistencia del Departamento de Servicio de Atención al Cliente, esto genera que la atención al cliente no sea excelente, partiendo de un servicio con calidad y eficiencia en donde se le brinde toda la información posible a los clientes o usuarios del portafolio de servicios, así como la recepción de quejas, recomendaciones, relegándose así una insatisfacción total de los clientes externos.

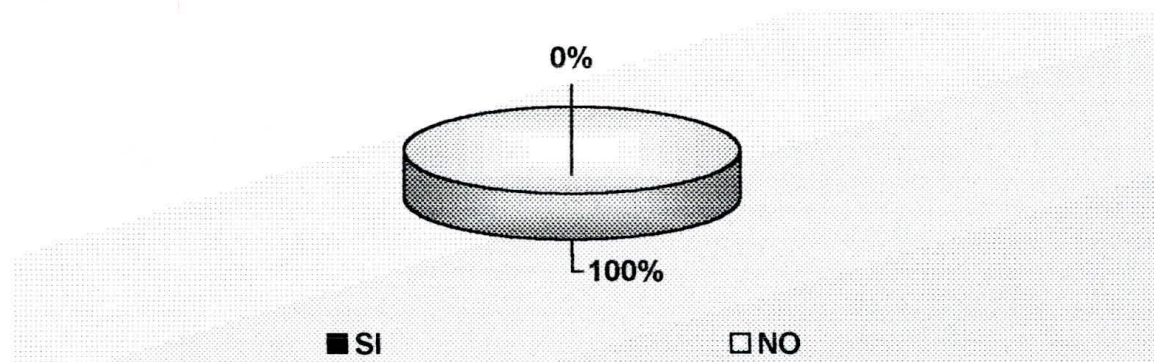
Lo anterior conllevó a que los directivos de Indistran se mostraran de acuerdo con la iniciación de la creación del Departamento de Servicio de Atención al Cliente, buscando con esto mejorar y agilizar la prestación del servicio, con calidad y eficiencia.

Tabla 2. Existencia de la política de calidad del servicio en Indistran.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	6	100
TOTAL	6	100,0

Fuente: La investigación.

Figura 2. Existencia de la política de calidad del servicio en Indistran.



Fuente: La investigación.

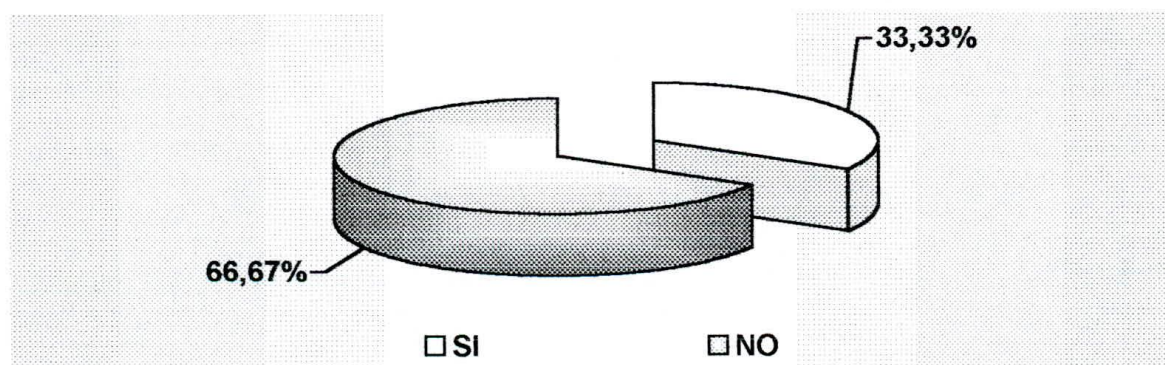
1.1.3 Existencia de aspectos negativos en el talento humano, que afecten prestación del servicio de atención al cliente de Indistran. En el tiempo que los directivos tienen de estar al frente de la Institución, el 66,67% de ellos estuvieron de acuerdo con que dentro del recurso humano de la Institución, no se vienen presentando aspectos negativos en su comportamiento que afecten la prestación de sus servicios a los clientes o usuarios, es decir, que afecten su relación con el cliente o usuario externo del portafolio de servicios de la empresa, presentándose de esta forma una buena prestación del servicio de atención al cliente. Asimismo, el 33,33% restante, hizo relación a la presencia de cierto tipo de comportamiento que afecta de forma negativa las relaciones cliente interno-cliente externo, entre las cuales se encuentra el desconocimiento parcial de sus funciones, debido a esto, los directivos estuvieron de acuerdo en que la organización debe invertir y capacitar permanentemente al talento humano en diversas áreas, en especial en atención y servicio al cliente. (ver tabla 3)

Tabla 3. Existencia de aspectos negativos en el talento humano, que afecten prestación del servicio de atención al cliente de Indistran.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	33,3
NO	4	66,7
TOTAL	6	100,0

Fuente: La investigación.

Figura 3. Existencia de aspectos negativos en el talento humano, que afecten prestación del servicio de atención al cliente de Indistran.



Fuente: La investigación.

1.1.4 Realización de evaluación del desempeño del talento humano. De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% de los directivos encuestados, realiza periódicamente una evaluación a su talento humano en cuanto al desempeño de sus funciones hace referencia, a través de herramientas como los formularios diseñados para la evaluación de la Carrera Administrativa. Es importante anotar

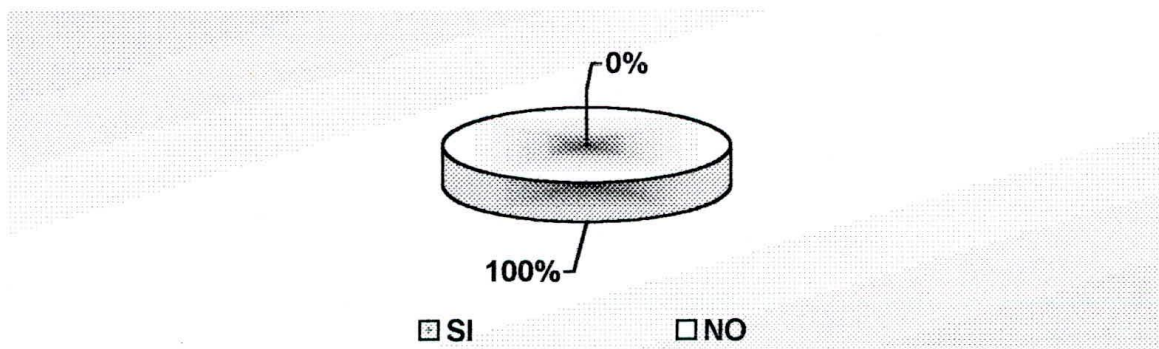
que dicha evaluación no va enfocada al servicio de atención al cliente, por lo tanto, este aspecto no es evaluado ciento por ciento en el talento humano. de igual forma, el 100% de los directivos manifestó que actualmente, no se están realizando auditorías que conlleven a establecer el nivel de motivación del cliente interno. Debido a lo anterior, el 100% de los directivos de Indistran, se encontró de acuerdo en que la satisfacción del cliente interno no es plena, razón por la cual, estarían dispuestos a diseñar y aplicar estrategias que permitan conocer el nivel de satisfacción de éstos en el ejercicio de sus funciones (ver tabla 4)

Tabla 4. Realización de la evaluación del desempeño al talento humano.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	6	100
NO	0	0
TOTAL	6	100,0

Fuente: La investigación.

Figura 4. Realización de la evaluación del desempeño al talento humano.



Fuente: La investigación.

1.1.5 La Motivación del talento humano. En este aspecto, y el cual es de suma importancia para el normal desarrollo de las actividades empresariales, ya que, de un talento humano con una buena motivación, depende el desarrollo organizacional, así como la máxima satisfacción de los clientes o usuarios del portafolio de servicios de Indistran, se pudo denotar, como, según el 66,67% del cuerpo directivo afirma la existencia de desmotivación del talento humano a su cargo, si embargo, el 33,33% afirma que muy a pesar de las circunstancias que rodean a la empresa (factores políticos, económicos y legales), el recurso humano realiza sus funciones bajo buenas condiciones motivacionales. (ver tabla 5). Sin embargo, el alto índice de desmotivación denota que el trabajador no presta sus servicios con agrado y resultados positivos ante la satisfacción del cliente o usuario externo de la institución. Para las directivas de la institución, los aspectos más relevantes que afectan actualmente la motivación del recurso humano, son los económicos (retraso en el pago de las mesadas, ante todo, donde se adeudan salarios de años anteriores) en un 66,67%; Políticos en un 33,33%, como bien es de conocimiento, al momento de llegar un nuevo año, o de realizar cambios en el cuerpo directivo, y/o establecer como política económica la reestructuración administrativa, el recurso humano entra en un estado de desmotivación laboral, si se tiene en cuenta que, él, podría entrar a formar parte del grueso número de desempleados que hoy en día existe en el país. Así mismo, otro de los aspectos fundamentales que afectan en forma negativa al talento humano, es el negativo ambiente y clima laboral, que se está presentando en el Instituto Distrital de Tránsito y Transporte, en un 33,33%, y que trae como consecuencia la insatisfacción del cliente o usuario externo del portafolio de servicios que ofrece,

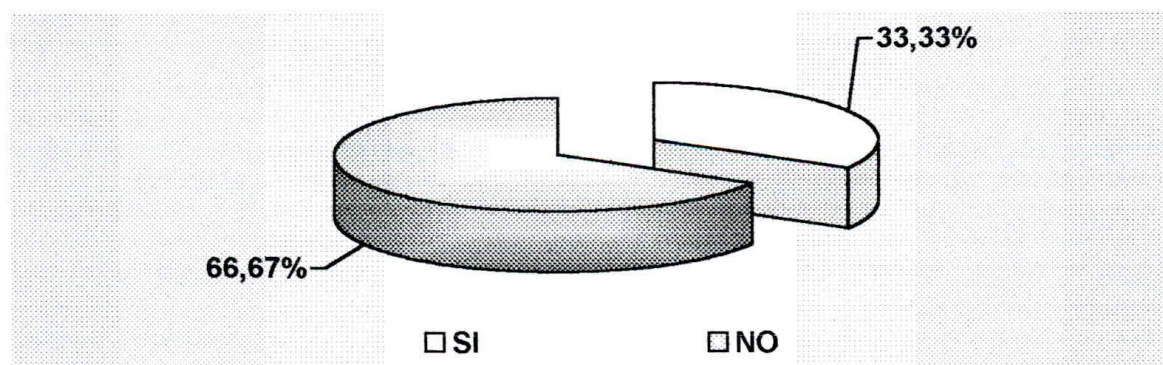
así como el bajo desarrollo organizacional y económico del ente. Para un 33,33% de los directivos, todos los aspectos o factores han incidido en la desmotivación del talento humano. (ver tabla 6)

Tabla 5. Existencia de desmotivación en el talento humano de Indistran.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	33,3
NO	4	66,7
TOTAL	6	100,0

Fuente: La investigación.

Figura 5. Existencia de desmotivación en el talento humano de Indistran.



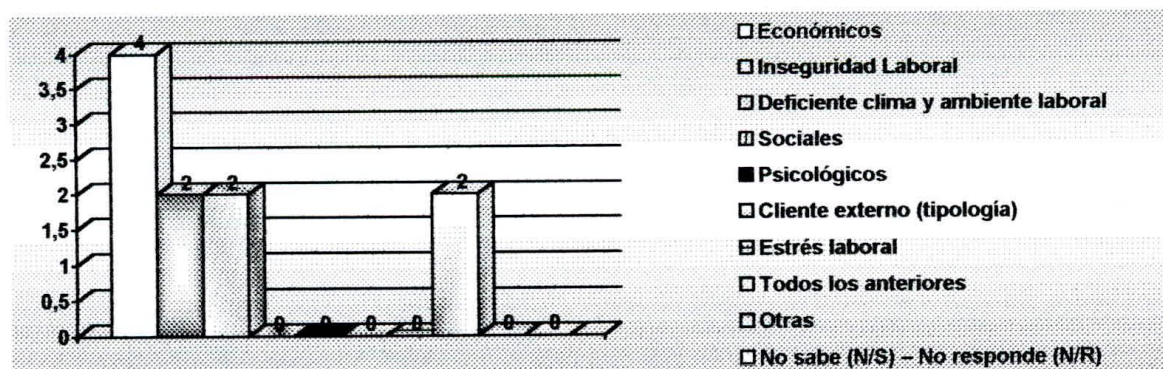
Fuente: La investigación.

Tabla 6. Factores que afectan al talento humano de Indistran según las directivas.

FACTORES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Económicos	4	66,67
Inseguridad Laboral	2	33,33
Deficiente clima y ambiente laboral	2	33,33
Sociales	0	0
Psicológicos	0	0
Cliente externo (tipología)	0	0
Estrés laboral	0	0
Todos los anteriores	2	33,33
Otras	0	0
No sabe (N/S) – No responde (N/R)	0	0

Fuente: La investigación.

Figura 6. Factores que afectan al talento humano de Indistran según las directivas.



Fuente: La investigación.

1.1.6 Las relaciones interpersonales en el talento humano. En cuanto a las relaciones interpersonales, el 66,67% de las directivas de la organización,

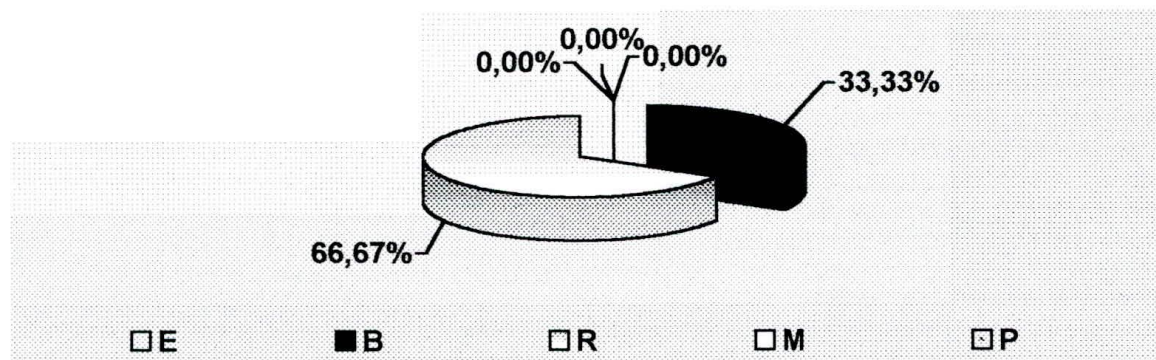
catalogan como regular las relaciones entre el talento humano; mientras que el 33,33% restante aduce que éstas son buenas entre los compañeros. (ver tabla 7). Estos resultados se reflejan en la falta de cooperación entre compañeros, principalmente, es decir, al clima laboral, el cual, es bastante regular para los miembros del cuerpo directivo de la entidad, si se tiene en cuenta la desmotivación reinante, en torno a la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral del talento humano de la institución. (ver tabla 8). Según el 66,7% de los jefes de división y de Indistran, el talento humano labora bajo regulares condiciones en el sitio de trabajo, en un espacio físico bastante regular, con ventilación y luminosidad que no llenan las expectativas de un lugar de trabajo, donde el talento humano se sienta a gusto y no presente incomodidades, sin embargo, para un 33,33% de los directivos encuestados, las condiciones de trabajo son bastante buenas, y por lo tanto, el talento humano no podría aducir que la atención al público es bastante deficiente por la incomodidad presentada por las condiciones físicas del ente. (ver tabla 9)

Tabla 7. Las relaciones interpersonales en Indistran.

SITUACIÓN - CAUSA	CALIFICACIÓN				
	E	B	R	M	P
Las Relaciones interpersonales del talento humano en la organización se pueden considerar como:	0	2	4	0	0

Fuente: La investigación.

Figura 7. Las relaciones interpersonales en Indistran.



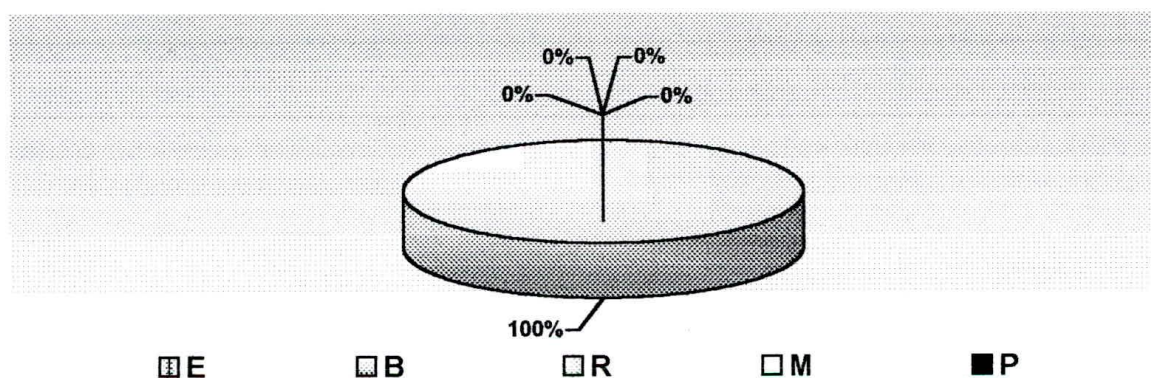
Fuente: La investigación.

Tabla 8. El clima laboral en Indistran.

SITUACIÓN - CAUSA	CALIFICACIÓN				
	E	B	R	M	P
El clima laboral reinante en la organización es:	0	0	6	0	0

Fuente: La investigación.

Figura 8. El clima laboral en Indistran.



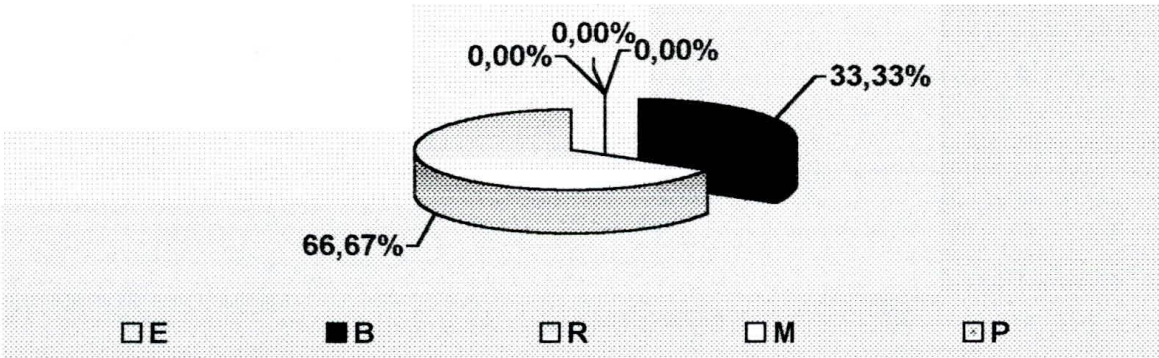
Fuente: La investigación.

Tabla 9. El ambiente laboral en Indistran.

SITUACIÓN - CAUSA	CALIFICACIÓN				
	E	B	R	M	P
El ambiente laboral reinante en la organización es:	0	2	4	0	0

Fuente: La investigación.

Figura 9. El ambiente laboral en Indistran.



Fuente: La investigación.

1.1.7 Los canales de comunicación y la cultura corporativa en Indistran. Otro aspecto de suma importancia en el desarrollo de las actividades empresariales es la calidad de los canales de comunicación, ya que, de ello depende que las órdenes que se imparten y que la información que fluya en torno a la organización si se da en forma irregular o distorsionada, se prestará para confusiones y por ende para la mala ejecución de las actividades. Sin embargo, en la institución objeto de estudio, se pudo establecer por parte de los directivos de la misma, que



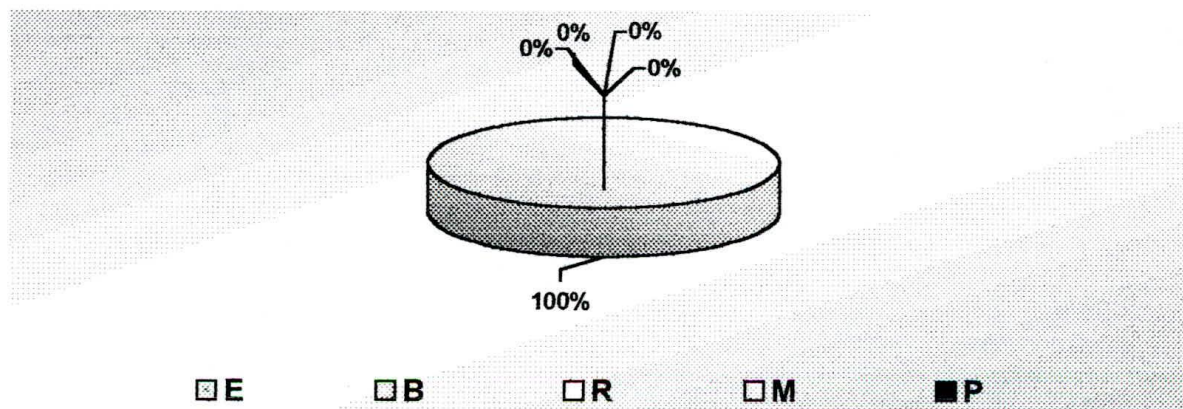
la calidad de los canales de comunicación es deficiente, y para lo cual, se hace necesario emprender acciones correctivas, para mejorar la eficiencia empresarial en Indistran. (ver tabla 10). Los trabajadores al no conocer un norte estratégico, desarrollan sus actividades, bajo el objetivo de cumplir con ellas, sin la debida colaboración en equipo, y dándole cumplimiento a sus metas personales, no se presenta el espíritu de colaboración entre los compañeros, luego quiere decir, que no se da el trabajo en equipo. (ver tabla 11)

Tabla 10. Calidad de los canales de comunicación.

SITUACIÓN - CAUSA	CALIFICACIÓN				
	E	B	R	M	P
Los canales de comunicación son:	0	0	0	6	0

Fuente: La investigación.

Figura 10. Calidad de los canales de comunicación.



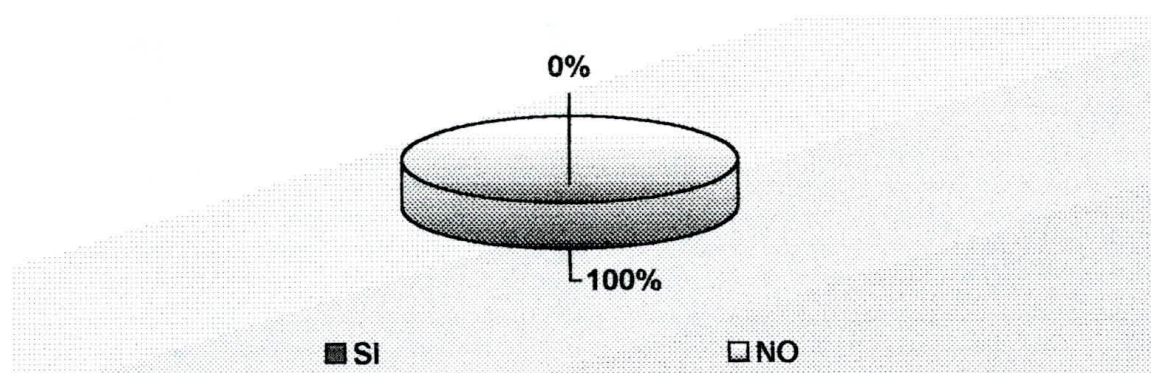
Fuente: La investigación.

Tabla 11. Existencia de la cultura corporativa en Indistran.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	6	100
TOTAL	6	100,0

Fuente: La investigación.

Figura 11. Existencia de la cultura corporativa en Indistran.



Fuente: La investigación.

1.2 TALENTO HUMANO DE INDISTRAN

Realizada la investigación en el recurso humano de Indistran, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

1.2.1 Conocimiento del direccionamiento estratégico y existencia del principio corporativo de servicio al cliente. Actualmente, según el 71,42% del talento humano de la empresa Indistran, se encuentra desarrollando sus actividades sin conocimiento alguno del direccionamiento estratégico, esto debido a múltiples aspectos, en especial a que éste no se ha hecho público, sólo saben que existe más no lo conocen, ni las directivas le han dado a conocer esta vital herramienta empresarial; sin embargo, un 28,58% de los empleados, en especial, los antiguos, si lo conocen, pero no lo aplican ni lo han dado a conocer. (ver tabla 12). Lo anterior, se observa en el conocimiento que tiene el 28,58% del talento humano de Indistran, del principio corporativo que hace énfasis en el servicio al cliente; sin embargo, un 71,42% de los empleados, al no conocer el direccionamiento estratégico (misión, visión, principios y valores de la institución), tiene desconocimiento también de este principio, lo cual incide mucho en la atención que se le brinda al usuario externo, si se tiene en cuenta, que no hay estrategias diseñadas para afrontar situaciones negativas de riesgo para la prestación del servicio, y que en ocasiones se ve reflejada en la deserción que realizan muchos usuarios hacia otras ciudades del departamento o de la región, o entre otros aspectos, deciden no presentarse a realizar descargos, cuando han tenido inconvenientes con los agentes de tránsito del Distrito de Santa Marta. (ver tabla 13) Asimismo, y muy a pesar del desconocimiento del direccionamiento estratégico, como lo afirma el talento humano de Indistran, se observa como para ellos, la prestación del servicio de atención al cliente, se realiza, teniendo en cuenta los principios de seriedad y cumplimiento, sin embargo, la opinión que éstos dan en torno al servicio, es muy dividida, si se tiene en cuenta, que para un

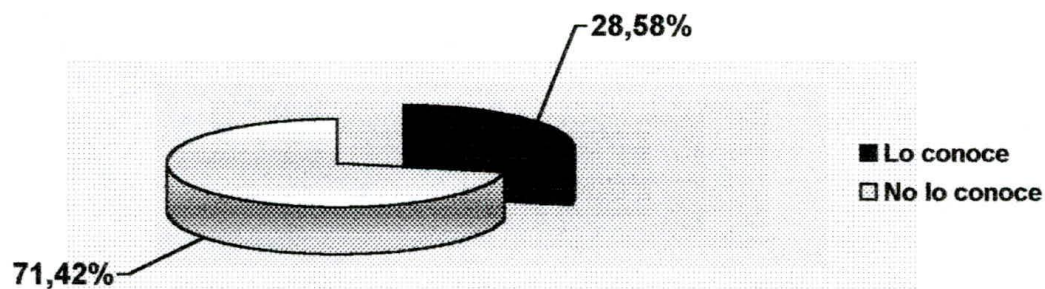
21,42% estos principios se cumplen de manera excelente; un 35,71% califica el cumplimiento de estos principios organizacionales como bueno; otro 35,71% le da como calificación regular, mientras que un 7,16% considera que la prestación del servicio teniendo en cuenta estos principios es bastante mala. (ver tabla 14)

Tabla 12. Conocimiento del direccionamiento estratégico por parte del talento humano de Indistran.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Lo conoce	29	28,58
No lo conoce	73	71,42
TOTAL	102	100,0

Fuente: La investigación.

Figura 12. Conocimiento del direccionamiento estratégico por parte del talento humano de Indistran.



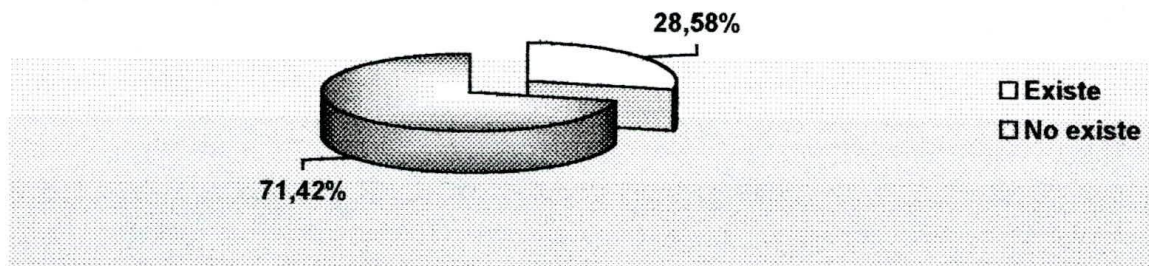
Fuente: La investigación.

Tabla 13. Existencia del principio de Servicio al Cliente de Indistran.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Existe	29	28,58
No existe	73	71,42
TOTAL	102	100,0

Fuente: La investigación.

Figura 13. Existencia del principio de Servicio al Cliente de Indistran.



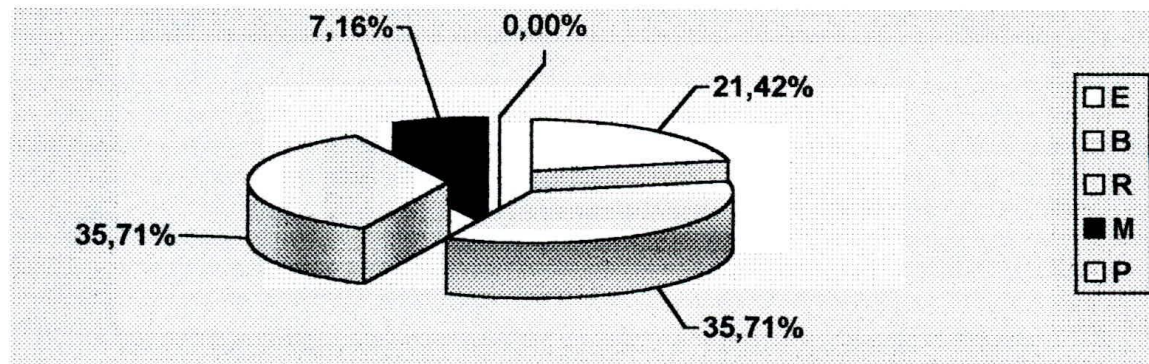
Fuente: La investigación

Tabla 14. Calificación dada a los principios de calidad y cumplimiento en el servicio de atención al cliente en Indistran.

SITUACIÓN - CAUSA	CALIFICACIÓN				
	E	B	R	M	P
Seriedad y el cumplimiento	22	36	36	8	0

Fuente: La investigación.

Figura 14. Calificación dada a los principios de calidad y cumplimiento en el servicio de atención al cliente en Indistran.



Fuente: La investigación.

1.2.2 El momento de la verdad (justo a tiempo), y la eficiencia en la prestación del servicio. Teniendo en cuenta que el momento de la verdad se mide por cualquier contacto del cliente con algo que haga parte de la organización, se observa como para el 85,72% del recurso humano la respuesta a la solicitud de información y la prestación de los servicios, por parte de los clientes o usuarios externos, se da en el tiempo estipulado en los parámetros legales; entre tanto, existe un 14,28% de los trabajadores que en respuesta a este interrogante, afirmó que la prestación de los servicios se da fuera del tiempo acordado con los clientes, y por lo tanto, es en parte razón para que el COU sienta insatisfacción con la prestación de los servicios en Indistran. (ver tabla 15). Sin embargo, para el 78,57% del recurso humano de la empresa Indistran los servicios y la atención que ellos le brindan al cliente externo, los satisface plenamente; mientras, que para el 21,43% restantes de los encuestados, consideran que sus servicios no satisfacen

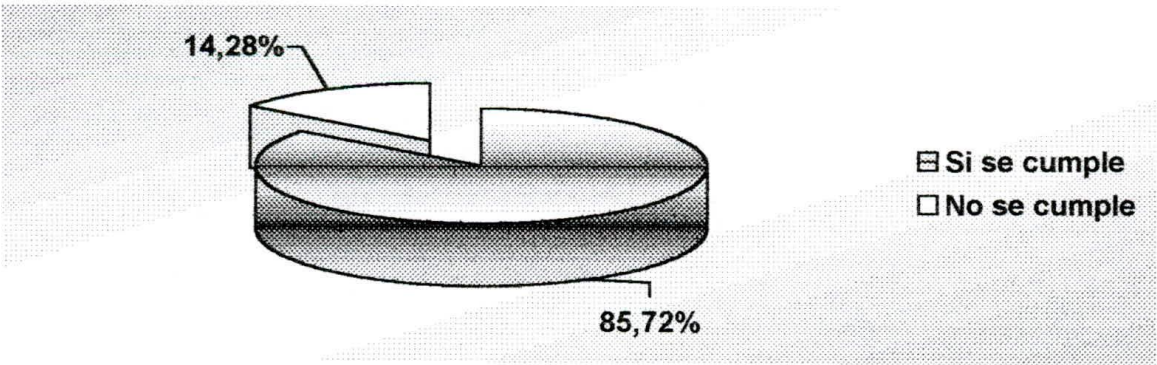
las necesidades de los clientes o usuarios externos, razón por la cual, han decidido emprender el camino hacia el mejoramiento y desarrollo personal, tomando acciones correctivas, y que conlleven a satisfacer al máximo las necesidades del COU externo. (ver tabla 16).

Tabla 15. Cumplimiento con el COU en la prestación de los servicios de Indistran.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si se cumple	87	85,72
No se cumple	15	14,28
TOTAL	102	100,0

Fuente: La investigación.

Figura 15. Cumplimiento con el COU en la prestación de los servicios de Indistran.



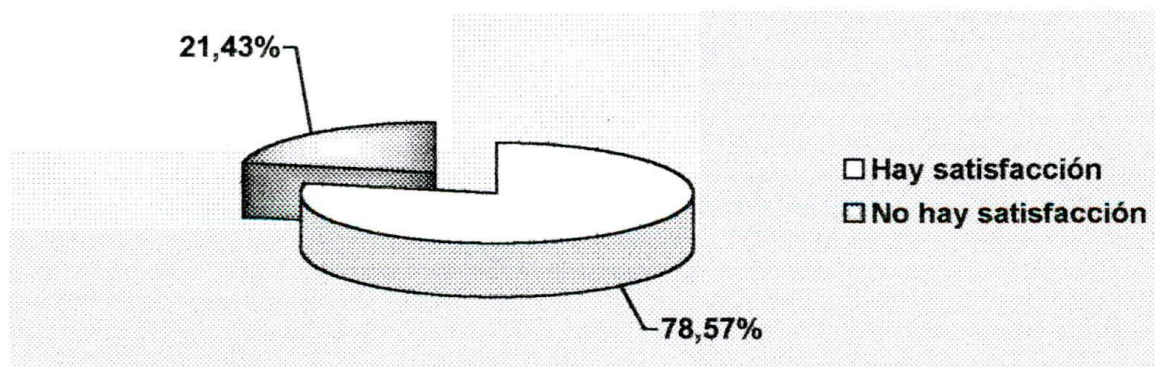
Fuente: La investigación.

Tabla 16. Satisfacción de los clientes por los servicios recibidos de parte del talento humano de Indistran.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Hay satisfacción	80	78,57
No hay satisfacción	22	21,43
TOTAL	102	100,00

Fuente: La investigación.

Figura 16. Satisfacción de los clientes por los servicios recibidos de parte del talento humano de Indistran.



Fuente: La investigación.

1.2.3 Conocimiento del manual de funciones y procedimientos. En la empresa Indistran el 35,71% del talento humano conoce el Manual de Funciones y Procedimientos, por lo cual, realiza las actividades de acuerdo a las funciones

establecidas; Sin embargo, el 64,29% del recurso humano, aún tiene desconocimiento de las funciones reales que ha de cumplir, desarrollando sus actividades laborales, a través de las observaciones y recomendaciones que le realizan sus jefes inmediatos del cómo deben ejecutar sus labores. (ver tabla 17)

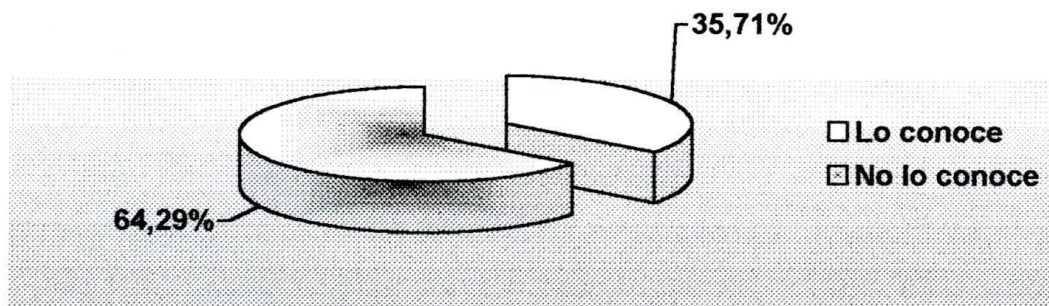
Ahora bien, lo anterior, trae como consecuencia en la mayoría de los casos se ejerzan actividades diferentes a las que se han de desarrollar en el cargo asignado, y donde muy a pesar, que para el 85,72% de los empleados está de acuerdo a que las funciones ejecutadas, guardan relación con las propias del cargo como se demuestra en el resultado obtenido a través de la investigación, al final entran en reflexión terminan dándole la razón a un pequeño grupo del talento humano, el cual representa el 14,28%, el cual responde que vienen ejerciendo sus actividades y/o funciones no acordes con la naturaleza del cargo asignado. (ver tabla 18)

Tabla 17. Conocimiento del manual de funciones y procedimientos.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Lo conoce	36	35,71
No lo conoce	66	64,29
TOTAL	102	100,0

Fuente: La investigación.

Figura 17. Conocimiento del manual de funciones y procedimientos.



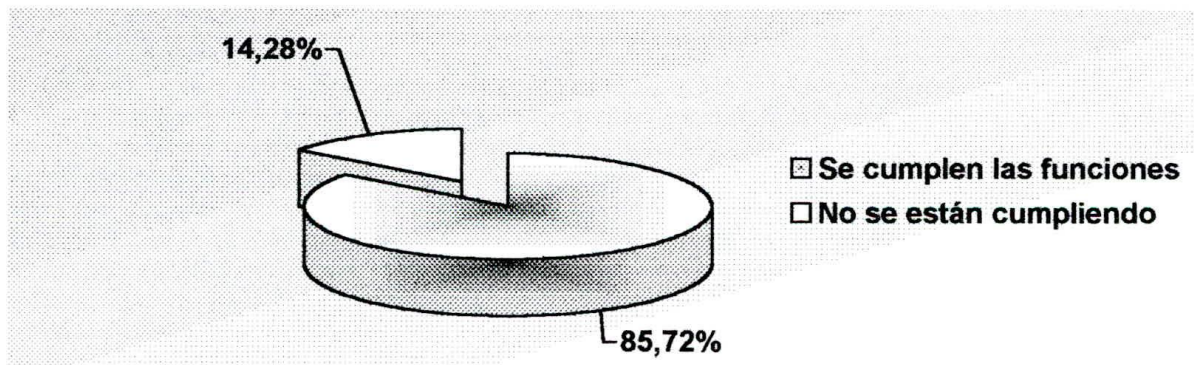
Fuente: La investigación.

Tabla 18. Cumplimiento de las funciones establecidas en el manual de funciones y procedimientos.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Se cumplen las funciones	87	85,72
No se están cumpliendo	15	14,28
TOTAL	102	100,0

Fuente: La investigación.

Figura 18. Cumplimiento de las funciones establecidas en el manual de funciones y procedimientos.



Fuente: La investigación.

1.2.4 Realización de auditorías por parte de las directivas al cliente interno.

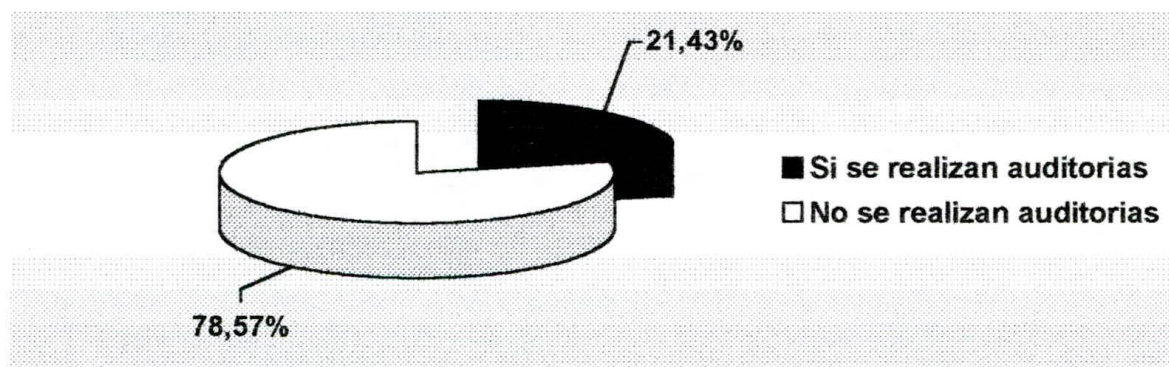
Según el 78,57% de los trabajadores de Indistran, actualmente y a través del tiempo que llevan laborando en la empresa, no se han realizado ningún tipo de auditorías que permitan establecer el nivel de satisfacción de ellos, sin embargo, el 21,43% del talento humano, ha determinado que de alguna forma, las directivas han realizado estudios, ya sea en forma formal e informal, al interior del ente, y que han permitido establecer cierto nivel de insatisfacción en el cumplimiento de las funciones por parte del recurso humano. (ver tabla 19)

Tabla 19. Realización de auditorías en el talento humano de Indistran.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si se realizan auditorías	22	21,43
No se realizan auditorías	80	78,57
TOTAL	102	100,00

Fuente: La investigación.

Figura 19. Realización de auditorías en el talento humano de Indistran.



Fuente: La investigación.

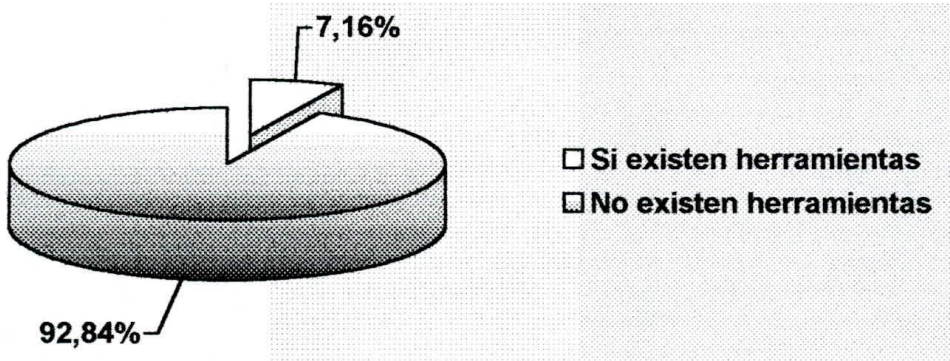
1.2.5 La empresa brinda las herramientas necesarias al talento humano. Muy a pesar de que el 92,84% del personal encuestado, está de acuerdo en que realiza sus actividades sin ningún tipo de herramientas que le permitan ofrecer un excelente servicio de atención al cliente, éstos buscan la manera de prestar al máximo sus servicios, ya sea, por medios propios o por interpuestos, sin embargo, la ausencia de éstas herramientas, conlleva a que en múltiples ocasiones, los clientes no puedan recibir una atención y un servicio óptimo, presentándose muchas veces un nivel de insatisfacción en el cliente externo; entre tanto, para un 7,16% las directivas le ofrecen todas las herramientas necesarias, para ofrecer un buen servicio. (ver tabla 20)

Tabla 20. Existencia de herramientas necesarias en la prestación de un excelente servicio de atención al cliente en Indistran.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si existen herramientas	7	7,16
No existen herramientas	95	92,84
TOTAL	102	100,00

Fuente: La investigación.

Figura 20. Existencia de herramientas necesarias en la prestación de un excelente servicio de atención al cliente en Indistran.



Fuente: La investigación.

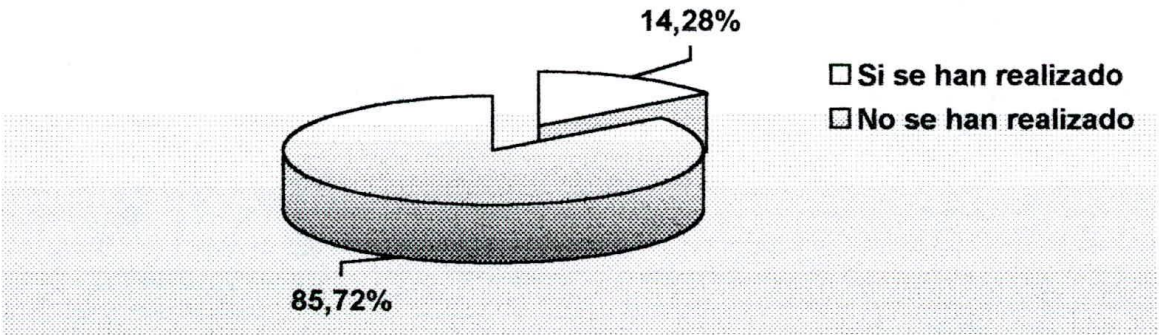
1.2.6 Capacitación en atención y servicio al cliente. Como se puede apreciar en la tabla 21, solamente el 14,28% del talento humano ha recibido capacitación en este tema, mientras que el 85,72% no, lo cual demuestra, el por qué los trabajadores de la empresa no poseen conocimiento técnico de cómo se debe atender las inquietudes de los clientes, así de cómo se les debe tratar, buscando con esto, que el cliente siempre permanezca satisfecho, no sólo con el servicio y la información recibida, sino también, con el trato recibido por parte del talento humano del Instituto Distrital de Tránsito y Transporte de Santa Marta.

Tabla 21. Realización de capacitaciones al talento humano en atención y servicio al cliente en Indistran.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si se han realizado	15	14,28
No se han realizado	87	85,72
TOTAL	102	100,00

Fuente: La investigación.

Figura 21. Realización de capacitaciones al talento humano en atención y servicio al cliente en Indistran.



Fuente: La investigación.

1.2.7 Existencia de la cultura corporativa en la institución. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, y como se observa en la tabla 22, el 14,28% de los empleados están de acuerdo en que las actividades empresariales se vienen realizando a través de la conformación de equipos de trabajo, lo cual les permite la consecución de las metas y objetivos propuestos con la creación de la institución;

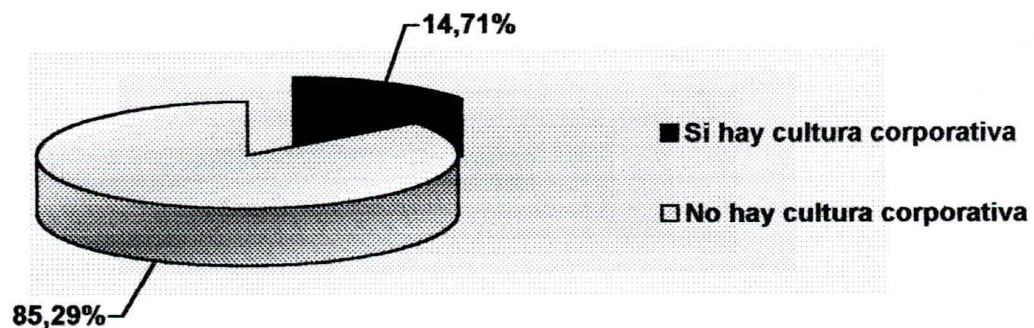
pero, el mayor número del recurso humano, es decir, el 85,72%, difiere en tal respuesta, haciendo énfasis, en que cada quien realiza las actividades encomendadas, evitando los grupos de trabajo.

Tabla 22. Existencia de la cultura corporativa en Indistran.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si hay cultura corporativa	15	14,28
No hay cultura corporativa	87	85,72
TOTAL	102	100,00

Fuente: La investigación.

Figura 22. Existencia de la cultura corporativa en Indistran.



Fuente: La investigación.

1.2.8 Calidad en los canales de comunicación. Para el 28,58% del talento humano los canales de comunicación existentes en la empresa son los apropiados y poseen calidad; contrario a ellos, el 71,42% restante está de acuerdo en que los

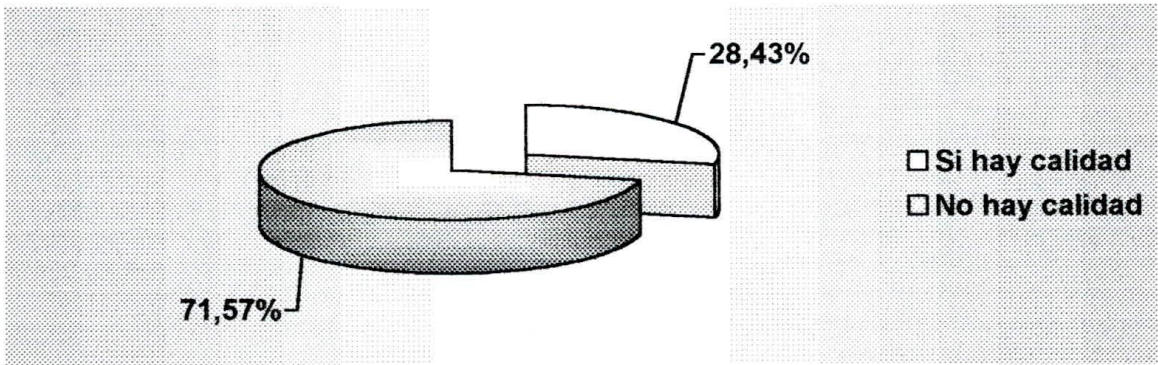
canales de comunicación existentes son deficientes, lo cual se denota en la falla en los datos e información que se generan entre el recurso humano, y que en ocasiones conlleva a realizar actividades que no son las ordenadas por los jefes de división, o a ofrecer una mala información, ante la solicitud de superiores o compañeros de trabajo. (ver tabla 23)

Tabla 23. Calidad en los canales de comunicación en Indistran.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si hay calidad	29	28,58
No hay calidad	73	71,42
TOTAL	102	100,00

Fuente: La investigación.

Figura 23. Calidad en los canales de comunicación en Indistran.



Fuente: La investigación.

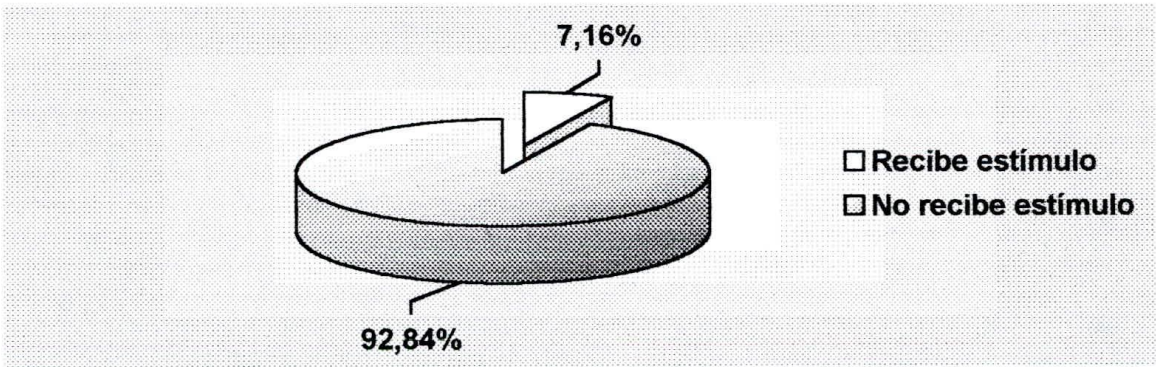
1.2.9 Estímulo recibido por parte del talento humano de Indistran. De acuerdo a lo observado en la tabla 24, apenas el 7,16% de los trabajadores del instituto ha recibido reconocimiento por las labores realizadas de parte de sus superiores. El 92,84% del talento humano no ha sido exaltado ni ha recibido ningún tipo de estímulo, situación esta, que en ocasiones lo desmotivan a seguir ejerciendo sus funciones en forma agradable, impidiendo así le pueda brindar una excelente atención al cliente externo.

Tabla 24. Reconocimiento al talento humano por la labor realizada.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Recibe estímulo	7	7,16
No recibe estímulo	95	92,84
TOTAL	102	100,00

Fuente: La investigación.

Figura 24. Reconocimiento al talento humano por la labor realizada.



Fuente: La investigación.

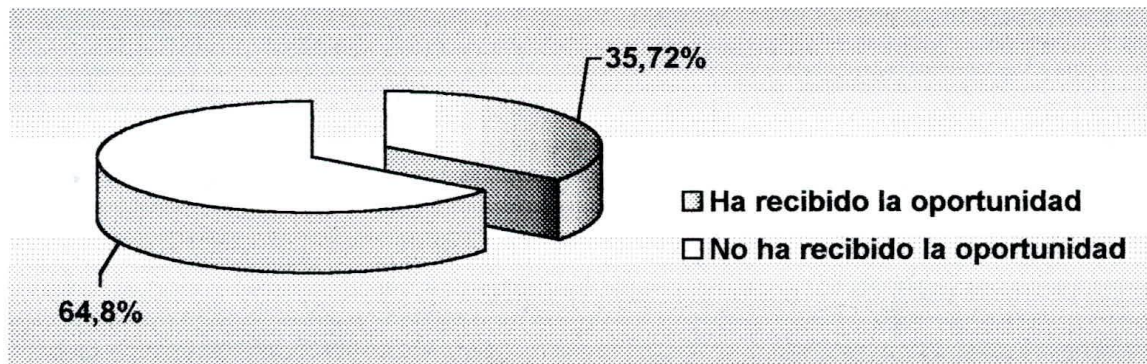
1.2.10 Oportunidad recibida por el talento humano para desarrollar sus aptitudes e intereses. Según los resultados obtenidos en la investigación, el 35,72% del recurso humano ha tenido la oportunidad de desarrollar sus aptitudes e intereses en la ejecución de sus funciones y la prestación de sus servicios; entre tanto, el 64,28% aún no ha recibido esta oportunidad, lo que ha suscitado en él un sentimiento de impotencia para poder gozar del empoderamiento, y generar lluvia de ideas que le permitan propender por el desarrollo organizacional de Indistran, y su desarrollo personal. (ver tabla 25)

Tabla 25. Talento humano que ha recibido la oportunidad de desarrollar sus aptitudes e intereses en el ejercicio de sus funciones.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Ha recibido la oportunidad	36	35,72
No ha recibido la oportunidad	66	64,28
TOTAL	102	100,00

Fuente: La investigación.

Figura 25. Talento humano que ha recibido la oportunidad de desarrollar sus aptitudes e intereses en el ejercicio de sus funciones.



Fuente: La investigación.

1.2.11 Existencia de factores externos que afectan la motivación del talento humano. Haciendo referencia a este aspecto, y como se puede apreciar en la tabla 26, las opiniones de los trabajadores se encuentran divididas, ya que, para un 50% si existen factores o situaciones externas que afectan la normal prestación del servicio de atención al cliente, mientras que para un 50% no hay ningún tipo de factores externos que afecten el ejercicio de sus funciones. Muy a pesar de que para algunas personas se puede prestar un servicio sin estar motivado, esta situación se ve reflejada en la satisfacción del cliente o usuario externo, quien espera sea recibido con agrado y de buena forma, sin embargo, tiene que conformarse con recibir una atención simple, quedando insatisfecho por el servicio de atención recibido.

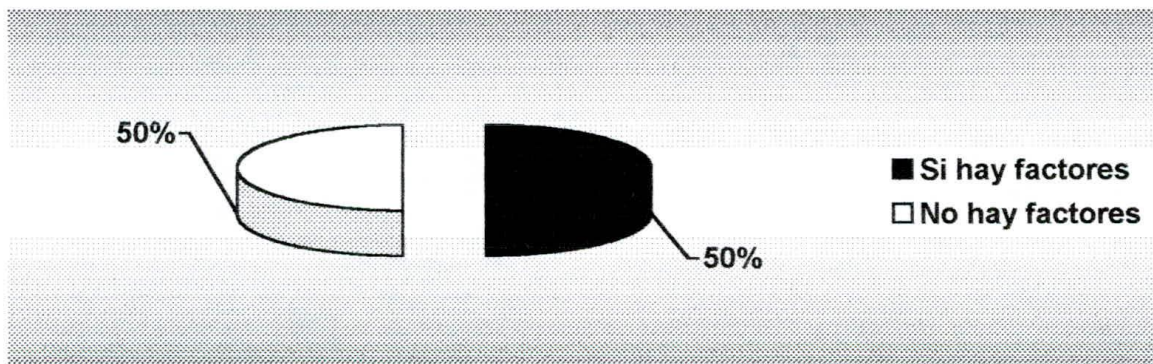


Tabla 26. Presencia de factores externos que afectan la motivación del talento humano de Indistran.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si hay factores	51	50,00
No hay factores	51	50,00
TOTAL	102	100,00

Fuente: La investigación.

Figura 26. Presencia de factores externos que afectan la motivación del talento humano de Indistran.



Fuente: La investigación.

1.2.12 Relación del talento humano con el cliente o usuario externo. El 28,58% del recurso humano de la entidad ha establecido que su relación con el COU externo del portafolio de servicios de Indistran es excelente. El 71,42% ha establecido como buena esa relación, lo que indica, que muy a pesar de la situación reinante en la motivación de los trabajadores, las relaciones interpersonales son relativamente

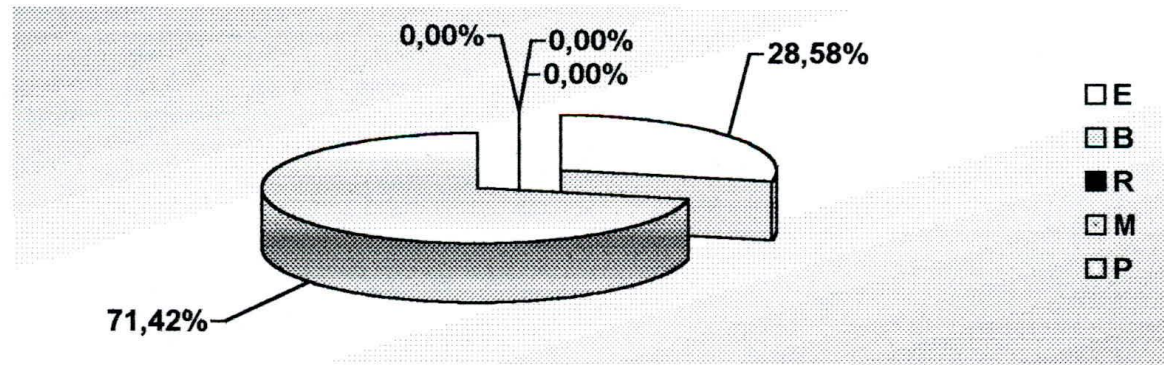
buenas con quienes hasta allí llegan a beneficiarse del portafolio de servicios de la organización. (ver tabla 27)

Tabla 27. Calificación dada a las relaciones interpersonales con el cliente o usuario externo de Indistran.

SITUACIÓN - CAUSA	CALIFICACIÓN				
	E	B	R	M	P
Relación con el cliente o usuario externo	29	73	0	0	0

Fuente: La investigación.

Figura 27. Calificación dada a las relaciones interpersonales con el cliente o usuario externo de Indistran.



Fuente: La investigación.

1.2.13 El Clima Y El Ambiente Laboral En Indistran. El clima y el ambiente laboral reinante en la empresa, es calificado por el recurso humano, de la

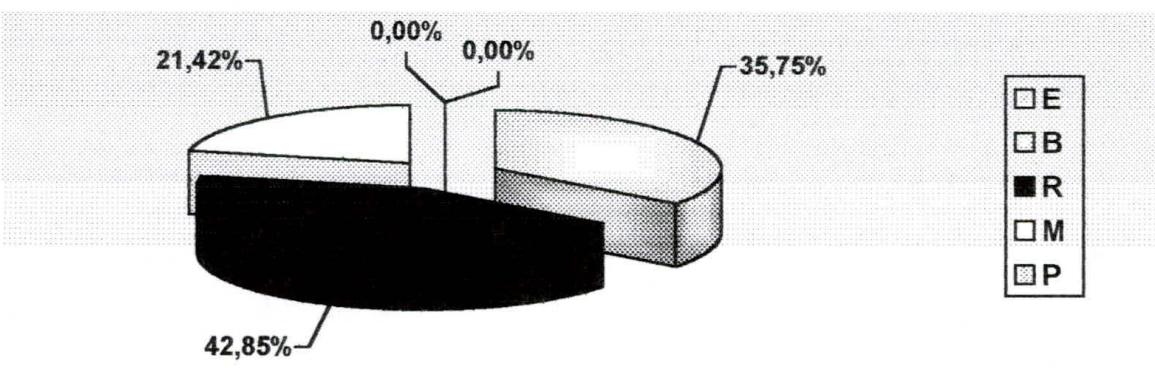
siguiente manera: Para un 35,75% estos dos aspectos fundamentales para el normal desarrollo de las actividades empresariales, es bueno; un 42,85% opina que ambos son regulares, mientras que el 21,42% restante comparte la opinión, de que tanto el clima como el ambiente laboral son malos. Lo que denota la insatisfacción del personal ante estos dos factores fundamentales de cualquier organización. (ver tabla 28)

Tabla 28. Calificación dada al clima y al ambiente laboral en Indistran.

SITUACIÓN - CAUSA	CALIFICACIÓN				
	E	B	R	M	P
El clima y ambiente laboral	0	36	44	22	0

Fuente: La investigación.

Figura 28. Calificación dada al clima y al ambiente laboral en Indistran.



Fuente: La investigación.

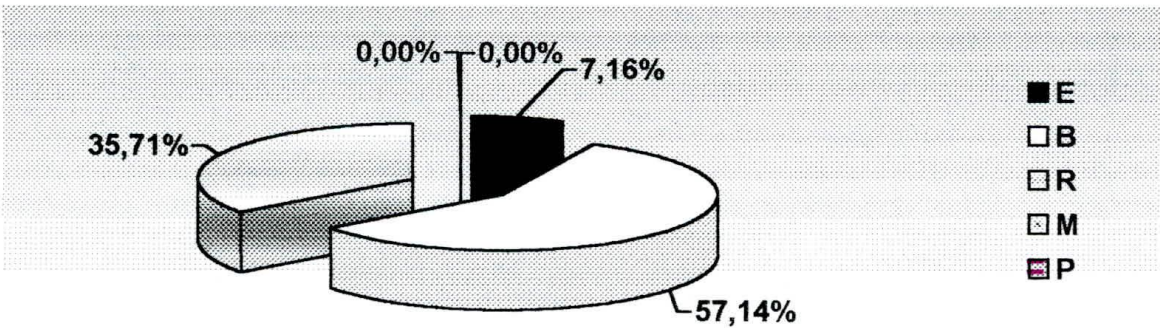
1.2.14 Las Relaciones Interpersonales En La Organización. En cuanto a las relaciones interpersonales que se presentan al interior de la entidad, el recurso humano procedió a darle la siguiente calificación: Un 7,16% de los encuestados dice que es excelente; un 57,14% comenta que estas son buenas; y un 35,71% de los trabajadores la califica como regular. Lo que indica, que en general no hay problemas de convivencia dentro de la empresa. (ver tabla 29)

Tabla 29. Calificación dada a las relaciones interpersonales en la organización.

SITUACIÓN - CAUSA	CALIFICACIÓN				
	E	B	R	M	P
Las relaciones interpersonales en la organización	7	59	36	0	0

Fuente: La investigación.

Figura 29. Calificación dada a las relaciones interpersonales en la organización.



Fuente: La investigación.

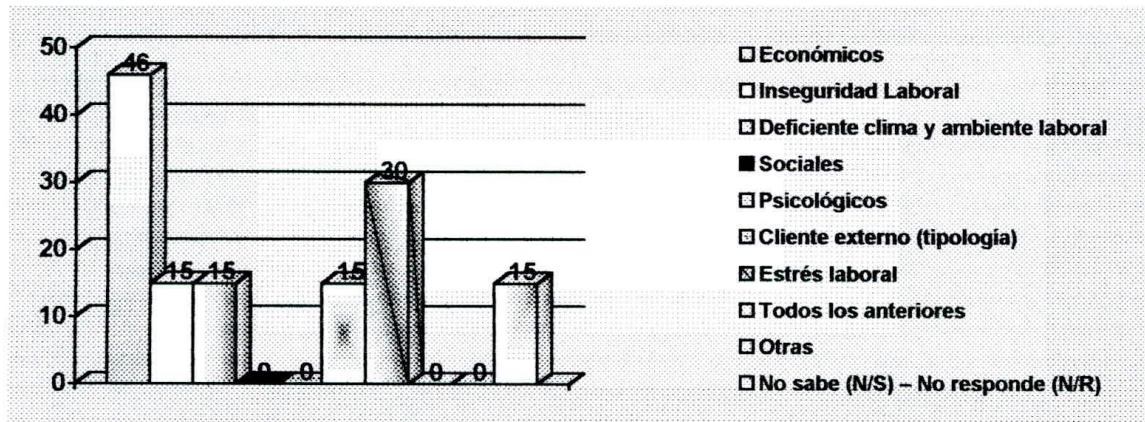
1.2.15 Factores Que Afectan La Motivación Del Recurso Humano. Para el talento humano de la empresa Indistran, los factores que más inciden en su motivación, son los de tipo económico, por el atraso en el pago de sus mesadas y prestaciones sociales, con un 45,10% en promedio, seguido del estrés laboral, en un porcentaje del 29,41%; aspectos como los de inseguridad laboral, el deficiente ambiente y clima laboral, así como la tipología del cliente externo (gruñón o grosero), también inciden en la falta de motivación del empleado, para brindar un excelente servicio de atención al cliente, según lo expresado por un 14.7% del personal encuestado. Hay que tener en cuenta, que hubo un 14,7% del recurso humano que se abstuvo a responder este interrogante, por diversos motivos. (ver tabla 30)

Tabla 30. Factores que afectan la motivación del talento humano de Indistran.

FACTORES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Económicos	46	45,10
Inseguridad Laboral	15	14,7
Deficiente clima y ambiente laboral	15	14,7
Sociales	0	0
Psicológicos	0	0
Cliente externo (tipología)	15	14,7
Estrés laboral	30	29,41
Todos los anteriores	0	0
Otras	0	0
No sabe (N/S) – No responde (N/R)	15	14,7

Fuente: La investigación.

Figura 30. Factores que afectan la motivación del talento humano de Indistran.



Fuente: La investigación.

1.3 CLIENTE EXTERNO DE INDISTRAN

Uno de los elementos esenciales en el desarrollo organizacional de cualquier empresa es el cliente o usuario del portafolio de productos y/o servicios que éstas ofrecen, sin duda alguna, la opinión, sugerencias, recomendaciones, que éste realice en torno al mejoramiento de los procesos empresariales, son de suma importancia en la toma de decisiones por parte de las directivas en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de la misma. De ahí, y observando la insatisfacción de éstos ante el servicio de atención recibido, se procedió a realizar el respectivo estudio, el cual arrojó los siguientes resultados:

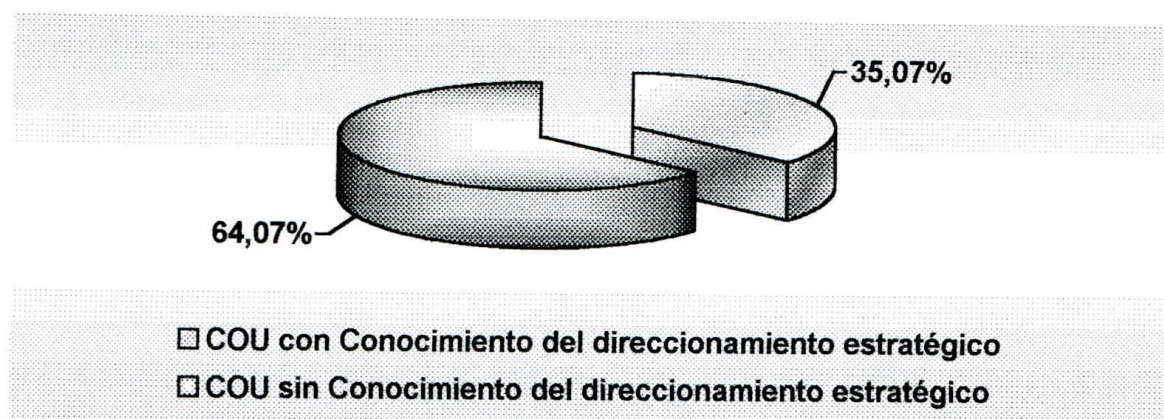
1.3.1 Conocimiento Del Direccionamiento Estratégico De Indistran. Al analizar el papel que ha jugado la Institución al momento de dar a conocer su direccionamiento estratégico al COU, se pudo observar, la existencia de un número considerable éstos que conocen la misión y la visión del ente, el cual asciende al 35,93%; el 64,07% restante, aún no ha podido acceder a dicha información, razón por la cual no conoce el direccionamiento estratégico del Instituto Distrital de Tránsito Y Transporte de la ciudad de Santa Marta, lo cual es preocupante si se tiene en cuenta lo importante que es para una empresa que el usuario externo esté al tanto de cuáles son su misión, visión, políticas, valores, metas, objetivos (ver tabla 31)

Tabla 31. Cliente o usuario externo con conocimiento del direccionamiento estratégico de Indistran.

ÍTEMS				CANTIDAD	PORCENTAJE
COU	con	Conocimiento	del	94	35,93
direccionamiento estratégico					
COU	sin	Conocimiento	del	167	64,07
direccionamiento estratégico					
TOTAL				261	100,00

Fuente: La investigación.

Figura 31. Cliente o usuario externo con conocimiento del direccionamiento estratégico de Indistran.



Fuente: La investigación.

1.3.2 Funcionarios Intolerantes Y Sin Conocimiento De Sus Funciones.

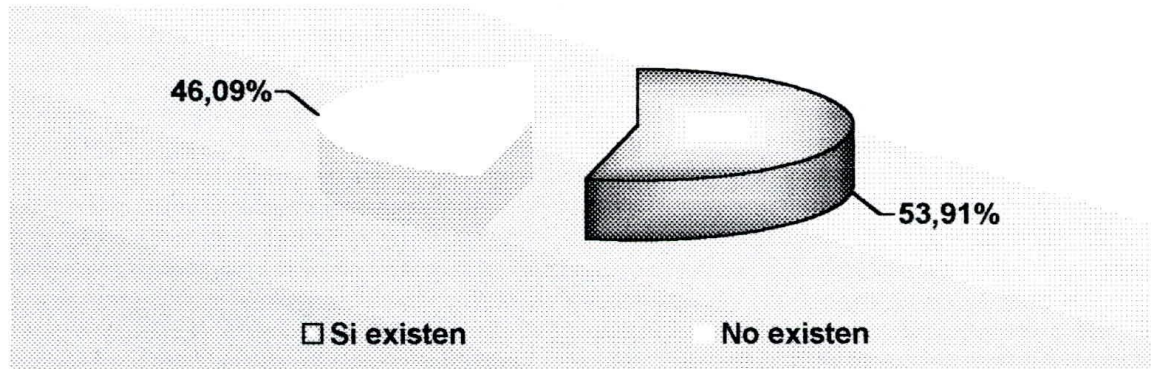
Como se podrá observar en la tabla 32, el 53,91% de los usuarios externos del portafolio de servicios y de la información que ofrece Indistran, ha encontrado al momento de solicitar dichos servicios e información, personal demasiado intolerante y sin conocimiento de sus funciones, no sólo en el área administrativa, sino también dentro de los agentes de tránsito, encargados de regular la circulación del transporte terrestre en el Distrito de Santa Marta. Así mismo, el 46,09% restante, considera no haber acudido a solicitar algún servicio y encontrarse con talento humano con dichas características.

Tabla 32. Existencia de funcionarios intolerantes y sin conocimiento de sus funciones.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si existen	141	53,91
No existen	120	46,09
TOTAL	261	100,00

Fuente: La investigación.

Figura 32. Existencia de funcionarios intolerantes y sin conocimiento de sus funciones.



Fuente: La investigación.

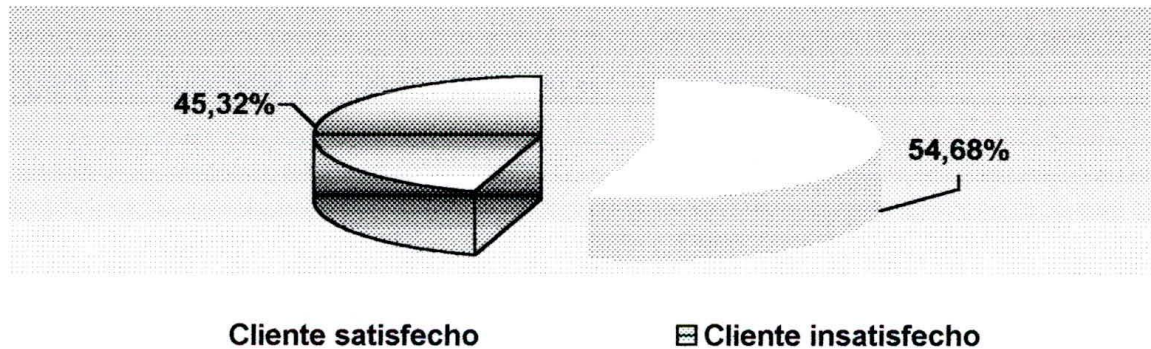
1.3.3 Calidad Y Eficiencia En La Atención Recibida En Indistran. De acuerdo la calidad y eficiencia del servicio de atención al cliente, la opinión del COU externo se encuentra dividida, sin embargo, vale la pena destacar, que para el 54,68% de éstos, sienten satisfacción por la forma como han sido atendidos por el recurso humano del ente; sin embargo, hay un 45,32% que aduce no haber satisfecho sus necesidades, debido a la falta de eficiencia y calidad de los funcionarios en el cumplimiento de sus labores. (ver tabla 33).

Tabla 33 Satisfacción del COU externo, por la calidad y eficiencia en la atención recibida por parte del talento humano de Indistran.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Cliente satisfecho	143	54,68
Cliente insatisfecho	118	45,32
TOTAL	261	100,00

Fuente: La investigación.

Figura 33. Satisfacción del COU externo, por la calidad y eficiencia en la atención recibida por parte del talento humano de Indistran.



Fuente: La investigación.

1.3.4 Ausencia De Talento Humano En Sus Puestos De Trabajo. Otro aspecto importante según el 57,03% del COU, es el ausentismo que se presenta en los puestos de trabajo, ya que, al momento de acudir a la empresa a solicitar un servicio o información al respecto, no encuentra quien lo atienda en la oficina respectiva. Sin embargo, el 42,97% del COU restante, si ha tenido la posibilidad

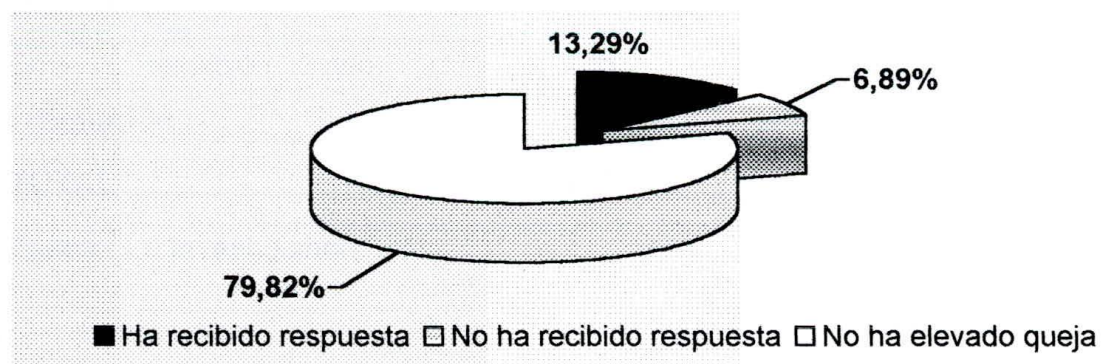
la C.N.), por parte del componente humano de la Institución, en un 6,89% de los casos presentados, ya sea, porque estas quejas se pierden en el camino antes de llegar a las manos de los directivos, se empapelan, ó lo más importante, no existe la oficina de Quejas y Reclamos (Atención Al Cliente) en la empresa. Entre tanto, el 79,82% del C.O.U. externo no ha elevado quejas y/o reclamos ante la entidad.

Tabla 35. Respuesta a las quejas presentadas por el cou en Indistran.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Ha recibido respuesta	35	13,29
No ha recibido respuesta	18	6,89
No ha elevado queja	208	79,82
TOTAL	261	100,00

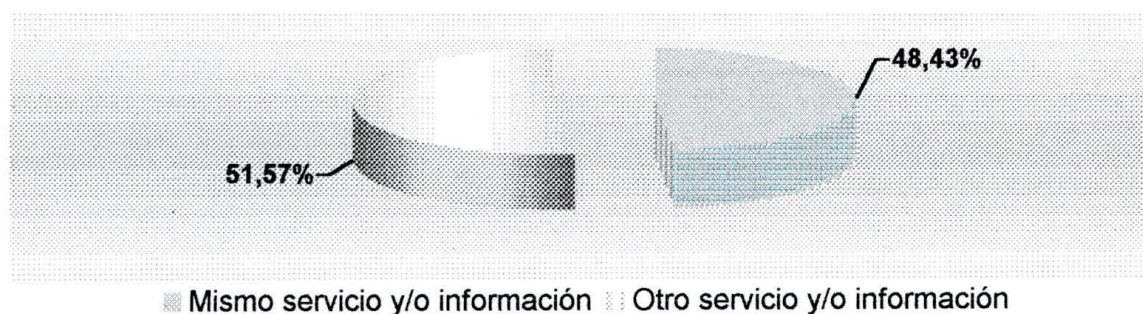
Fuente: La investigación.

Figura 35. Respuesta a las quejas presentadas por el cou en Indistran.



Fuente: La investigación.

Figura 36. Obtención del servicio y/o información solicitada por el cou en Indistran.



Fuente: La investigación.

1.3.7 Tiempo De Respuesta Ante La Solicitud De Información O De La Prestación De Un Servicio. El 61,72% de las personas que se han acercado a las instalaciones de Indistran en la búsqueda de información pertinente al portafolio de servicios, así como a la utilización de uno de ellos, considera que la respuesta recibida no se está dando dentro del tiempo estipulado tanto legal (15 días hábiles), como el tiempo estipulado por las directivas de la organización. El restante 38,28% de la población estudiada, si ha recibido respuesta a sus solicitudes dentro del tiempo determinado. (ver tabla 37).

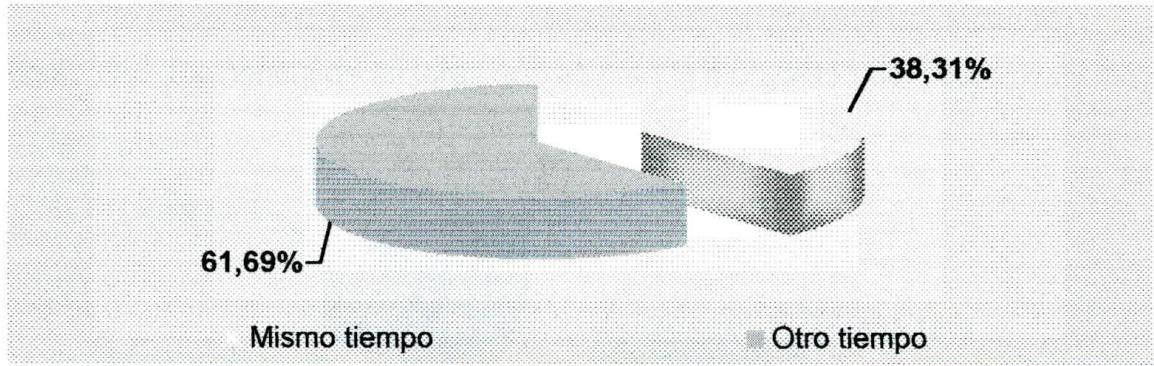


Tabla 37. Tiempo de respuesta ante la solicitud de información o de la prestación de un servicio.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mismo tiempo	100	38,28
Otro tiempo	161	61,72
TOTAL	261	100,00

Fuente: La investigación.

Figura 37. Tiempo de respuesta ante la solicitud de información o de la prestación de un servicio.



Fuente: La investigación.

1.3.8 Existencia De Factores En El Servicio De Atención Al Cliente Que Afectan La Motivación El COU Al Momento De Solicitar Un Servicio. Como se observa en la tabla 38, el 53,12% de los usuarios de los servicios de Indistran han denotado la presencia de factores en el servicio de atención al cliente por parte del talento humano de la entidad, que le desmotivan al momento de solicitar un servicio, factores estos que serán detallados más adelante. Entre tanto, el 46,82%

la causa de desmotivación del trabajador; De igual forma, en un porcentaje del 11,88% al ambiente y clima laboral de la entidad, los aspectos sociales que rodean al funcionario, también afectan la motivación de éstos, según lo expresado por un 8,43% de los clientes externos; un 3,83% atribuye esta desmotivación a factores psicológicos, para un 45,21% de los clientes externos, aducen que la gran mayoría de veces se debe al tipo de cliente externo que solicita sus servicios, si se tiene en cuenta, que se presentan diversos tipos de clientes, entre los cuales encontramos al cliente gruñón, quien por su condición nunca ve con buenos ojos las labores del funcionario, entrando en discordia con él; entre tanto hay un 12,64% del COU que atribuye también al estrés laboral la desmotivación del trabajador, ya sea por sobre carga laboral, o por la rapidez con la cual deben resolver diversas situaciones al mismo tiempo; para un 9,19% de la población, la causa de la desmotivación se debe a todos los factores anteriormente descritos. (ver tabla 39)

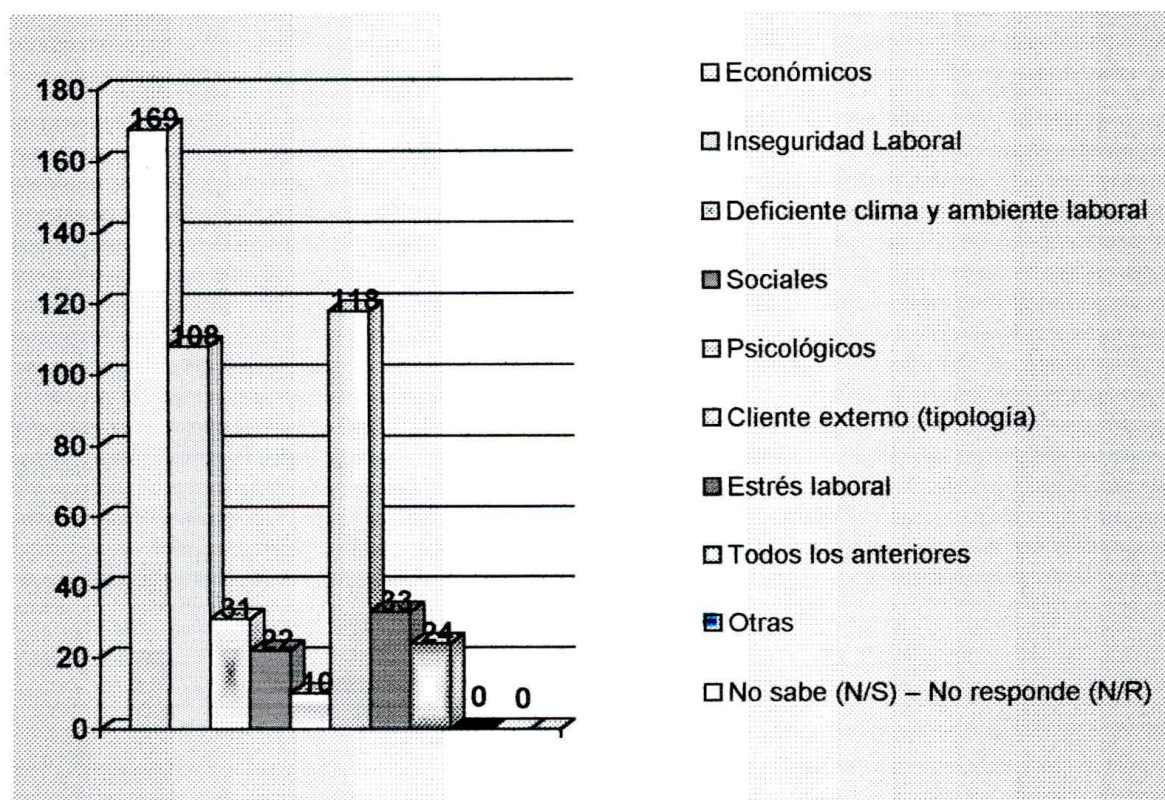
Tabla 39. Factores que afectan la motivación del talento humano de Indistran, según el cliente externo.

FACTORES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Económicos	169	64,75
Inseguridad Laboral	108	41,38
Deficiente clima y ambiente laboral	31	11,88
Sociales	22	8,43
Psicológicos	10	3,83
Cliente externo (tipología)	118	45,21
Estrés laboral	33	12,64
Todos los anteriores	24	9,19

FACTORES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Otras	0	0
No sabe (N/S) – No responde (N/R)	0	0

Fuente: La investigación.

Figura 39. Factores que afectan la motivación del talento humano de Indistran, según el cliente externo.



Fuente: La investigación.

1.3.9 Realización De Auditorias Por Parte De Las Directivas Al Cliente

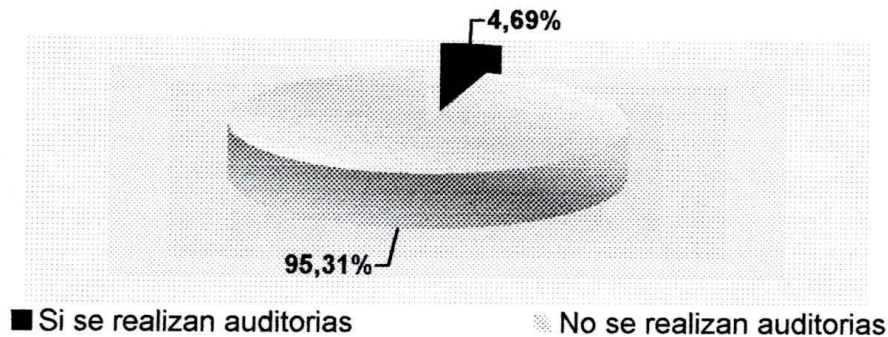
Externo. Para el 4,69% del cliente externo de Indistran, las directivas de la empresa, le han realizado auditorias que le han permitido establecer la percepción que éstos tienen ante la calidad del servicio de atención al cliente prestado por los funcionarios de la entidad. Pero pese a que hoy en día los modelos de administración que se vienen presentando involucran al cliente o usuario de sus productos y/o servicios, se pudo establecer claramente, que las directivas no presentan ningún interés por conocer las inquietudes de sus clientes con respecto a la calidad y eficiencia de los servicios recibidos y a la información ofrecida de parte del talento humano, si se tiene en cuenta que para el 95,31% las directivas aún no han realizado estudios, pertinentes para tal fin. (ver tabla 40)

Tabla 40. Realización de auditorias al cliente externo de Indistran.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si se realizan auditorias	12	4,69
No se realizan auditorias	249	95,31
TOTAL	261	100,00

Fuente: La investigación.

Figura 40. Realización de auditorías al cliente externo de Indistran.



Fuente: La Investigación.

1.3.10 Relación Con El Talento Humano De Indistran En El Primer Contacto.

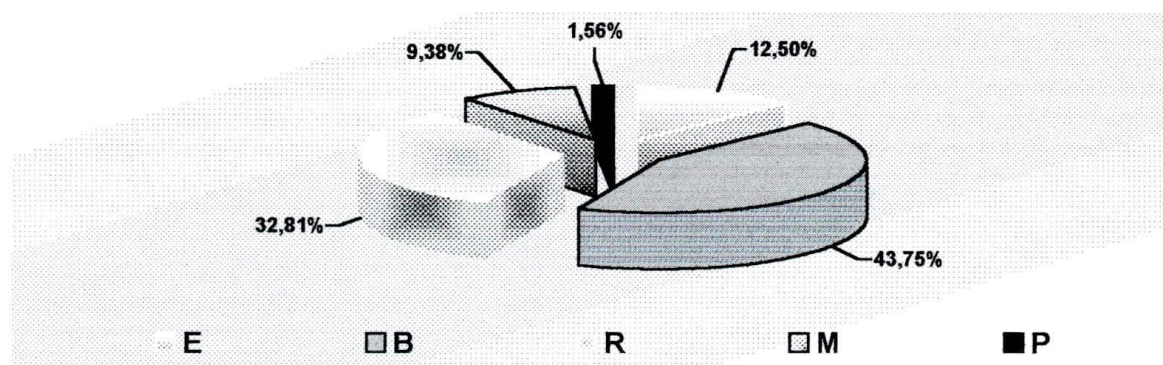
Muy a pesar de las sendas dificultades que se presentan en el servicio de atención al cliente, el cliente externo ha establecido que su relación con el talento humano al entrar en contacto por primera vez, es sumamente buena. Ahora bien, observando lo anterior, los resultados obtenidos fueron los siguientes: para el 12,5% de los encuestados esta relación es excelente; para un 43,75% es bueno dicho contacto; para un 32,81% es regular; un 9,38% lo considera malo y sólo un 1,56% comenta que éste contacto es pésimo, lo cual se connota en dificultad y problemas entre los trabajadores y el cliente externo. (ver tabla 41)

Tabla 41. Relación con el talento humano de Indistran en el primer contacto.

SITUACIÓN / CAUSA	CALIFICACIÓN				
	E	B	R	M	P
En el primer contacto con el talento humano de la institución, su relación ha sido:	33	114	86	24	4

Fuente: La investigación.

Figura 41. Relación con el talento humano de Indistran en el primer contacto.



Fuente: La investigación.

1.3.11 Los Canales De Comunicación En La Relación Cliente Externo – Talento Humano. Para el 8,59% de los clientes externos encuestados, los canales de comunicación existentes son excelentes. Un 32,03% del COU cataloga estos canales como buenos, mientras que para un 36,72% estos canales son bastante regulares, lo que dificulta la adecuada comunicación entre las partes al momento de solicitar los servicios y la información a los funcionarios de Indistran. Existe un 18,75% del cliente externo que se encuentra bastante inconforme con la calidad y eficiencia de los canales de comunicación que lo vinculan con el talento

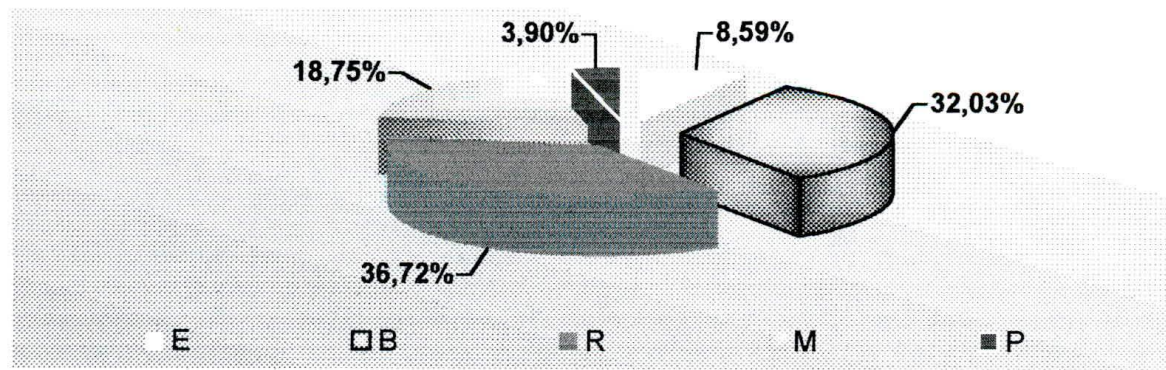
humano, razón por la cual le califican como malo, el 3,90% de los clientes externos le dan la categoría de pésimo a estos canales. (ver tabla 42)

Tabla 42. Calificación dada a los canales de comunicación que vinculan al cliente externo con el talento humano de Indistran.

SITUACIÓN / CAUSA	CALIFICACIÓN				
	E	B	R	M	P
¿Cómo considera usted los canales de comunicación que lo vinculan con el talento humano de la organización?	22	84	96	49	10

Fuente: La investigación.

Figura 42. Calificación dada a los canales de comunicación que vinculan al cliente externo con el talento humano de Indistran.



Fuente: La investigación.

1.3.12 La Calidad Y La eficiencia Del Servicio De Atención Al Cliente En Indistran.

En cuanto a la calidad y eficiencia en el servicio de atención al cliente

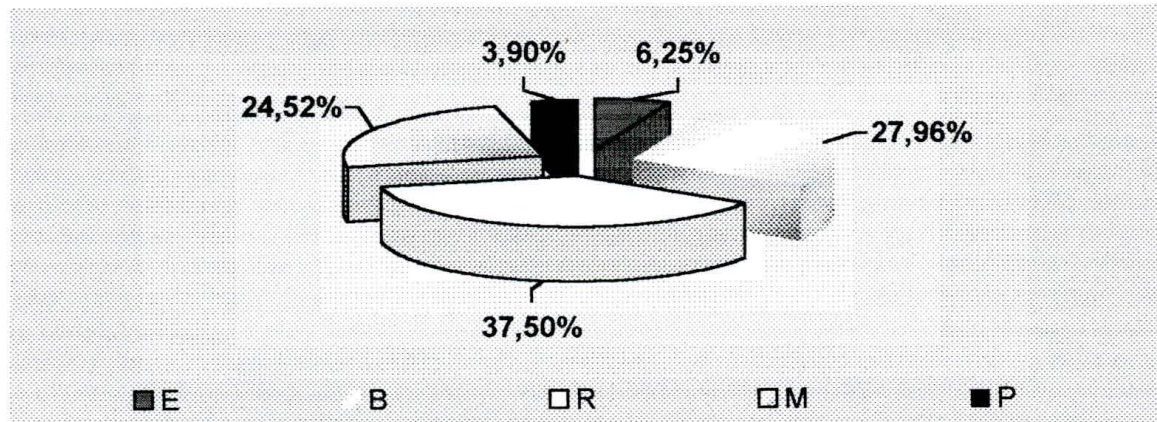
ésta es relativamente regular. Esta conjetura se basa en los resultados obtenidos a través de la investigación, y en los cuales, la apreciación dada por el cliente externo es la siguiente: Un 6,25% considera que la calidad y la eficiencia en el servicio de atención al cliente es excelente; para un 27,96% este servicio es bueno; hay un 36,72% del COU que la describe como regular; para un 24,52% califica este servicio como malo, y el 3,9% de los clientes encuestados la clasifica como pésima. Razón por la cual se hace necesario que las directivas de la organización emprendan el camino hacia la aplicación del proceso de mejoramiento continuo de la calidad, en especial en lo que respecta al Servicio de Atención Al Cliente, buscando con esto, la máxima satisfacción de las necesidades del cliente o usuario externo del portafolio de servicios de Indistran. (ver tabla 43)

Tabla 43. Calificación dada al servicio de atención al cliente de Indistran, por parte del cliente o usuario externo.

SITUACIÓN / CAUSA	CALIFICACIÓN				
	E	B	R	M	P
La calidad y eficiencia de la atención y el servicio al cliente en la empresa INDISTRAN es:	16	73	98	64	10

Fuente: La investigación.

Figura 43. Calificación dada al servicio de atención al cliente de Indistran, por parte del cliente o usuario externo.



Fuente: La investigación.

1.3.13 Estrategias Propuestas Para Mejorar El Servicio De Atención Al Cliente En La Empresa Indistran. Los clientes externos de la institución, proponen las siguientes estrategias con el fin de mejorar el Servicio de Atención al Cliente:

- Crear la oficina de Atención al Cliente.
- Incrementar el rubro referente a capacitación, con el fin de poder darle la oportunidad al talento humano de capacitarse tanto en Servicio al Cliente como en Relaciones Humanas.
- Dar a conocer a los clientes, tanto internos como externos el direccionamiento estratégico de la empresa.

- Dar a conocer y propender por el cumplimiento exacto del Manual de Funciones y Procedimientos.
- Mejorar las condiciones del clima y ambiente laboral en la organización.
- Ofrecer guías o instructivos del portafolio de servicios al cliente externo de la organización.
- Establecer como patrón para el normal desarrollo de las actividades organizacionales el trabajo en equipo o cultura corporativa.
- Agilizar el trámite de documentos y/o prestación de servicios en la organización.
- Brindar mayor oportunidad de desarrollarse personalmente al trabajador.
- Establecer sistemas de incentivos y reconocimientos al talento humano, en el ejercicio de sus funciones.
- Realizar permanentemente auditorias, que permitan identificar las debilidades, fortalezas del talento humano y la organización en general.
- Cancelar los salarios pendientes y demás emolumentos, manteniendo al día el pago de sus mesadas y carga prestacional de aquí en adelante.

2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL INSTITUTO DISTRITAL DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE SANTA MARTA (INDISTRAN) Y SU ENTORNO

La Junta Directiva del Instituto Distrital de Tránsito y Transporte de Santa Marta, a través del Acuerdo No. 001 del 10 de Agosto del 2001, determinó la siguiente planta de personal:

- **Dirección General:** Director General, Secretaria, Auxiliares Administrativos, Agente de Tránsito, Ayudante.
- **Oficina Jurídica Y De Inspecciones.** Jefe de Oficina, Secretaria, Profesionales Universitarios (Inspectores), Secretarias.
- **Oficina De Control Interno.** Jefe de Oficina, Secretaria.
- **Oficina Administrativa Y Financiera.** Jefe de Oficina, Secretaria, técnico (Pagador), Auxiliar Administrativo (Caja), Auxiliar Administrativo (Almacén), Profesional Universitario, Técnico.
- **Sección de contabilidad.** Jefe de Sección, Auxiliar Administrativo.

- **Sección de recursos humanos.** Jefe de Sección, Secretaria, Técnico, Auxiliares de Servicios Generales.
- **Oficina De Tránsito Y Transporte.** Jefe de Oficina, Secretaria, Profesionales Universitarios, Técnicos.
- **Oficina Operativa Y De Cultura Ciudadana.** Jefe de Oficina, Profesional Universitario (Arquitecto), Técnico, Secretarias, Supervisor (Patios), Celadores, Agentes de Tránsito.

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA)

A continuación se presenta la estructura organizacional de: El Instituto Distrital de Tránsito y Transporte de Santa Marta "Indistran", la Secretaría de Tránsito de Bogotá y la Secretaría de Tránsito y Transporte de Medellín.

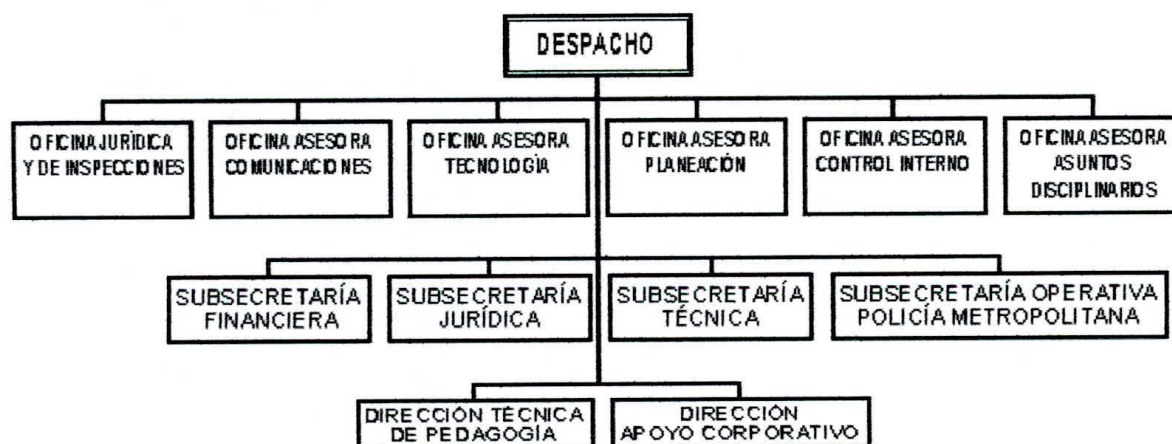
Figura 44. Estructura organizacional del Instituto Distrital de Tránsito y Transporte de Santa Marta (Indistran)



Figura 45. Estructura organizacional de la Secretaría de Transportes y Tránsito de Medellín.



Figura 46. Estructura organizacional de la Secretaría de Tránsito de Bogotá.



La Secretaría de Tránsito de Bogotá, ha establecido dentro de la división “Dirección de Apoyo Corporativo”, la oficina de Atención al Cliente, la cual opera de la siguiente forma:

- **DIRECCIÓN DE APOYO CORPORATIVO (ATENCIÓN AL CLIENTE)**

LÍNEA DE ATENCIÓN AL CLIENTE 3 600111



Información al Ciudadano

Recepción de Quejas, Reclamos y Sugerencias. El propósito del trámite es informarse sobre las deudas que tenga pendiente el usuario por concepto de multas, comparendos o certificados de movilización.

El audio respuesta da la opción al ciudadano para obtener información sobre:

Opción 1: Información de estados de cuenta por comparendos y multas de movilización.

Opción 2: Información de trámites de vehículos, licencias de conducción y tarjetas de operación.

Opción 3: Información de servicios en las inspecciones de tránsito.

Opción 4: Reporte de accidentes y localización de vehículos inmovilizados.

Opción 5: Atención Personalizada sobre información general, estados de cuenta y recepción de quejas, reclamos y sugerencias.

SITEMA DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS

Recepción por escrito. En cumplimiento de la Resolución número 055 del 19 de febrero de 1999, el ciudadano que presente un derecho de petición, queja o

reclamo a través de este medio deberá registrar los siguientes datos, con el fin de ejercer un efectivo seguimiento y atención de las solicitudes por parte de esta Entidad:

- Nombres y apellidos completos del peticionario, su representante o apoderado si es del caso, y los números de los documentos de identidad de unos y otros. En el evento de actuar mediante apoderado, deberá allegarse el poder correspondiente con constancia de la presentación personal ante autoridad competente.
- Dirección para el envío de la contestación, teléfono, e-mail, fax .
- Determinación de los hechos o razones en que se apoya.
- Objeto de la solicitud.
- Relación de anexos, adjuntando fotocopia o copia de los documentos en que se apoye.
- Firma del peticionario.
- Copia de la petición, para ser sellada con la constancia de recibo.

En la Secretaría de Tránsito las peticiones también podrán ser presentados por escrito o verbalmente ante el Grupo de Archivo y Correspondencia de la Dirección de Apoyo Corporativo de la entidad, Carrera 28 a No. 17ª-20, primer piso donde el funcionario encargado de su recepción verificará el cumplimiento de los requisitos reseñados en el punto anterior y la existencia de los documentos que en su contenido se anuncien.

Cuando a la petición no se acompañen los documentos señalados en la misma o requisitos para su trámite, o no cumpla con los requisitos atrás enunciados, en el acto de recibo se le indicará al interesado lo pertinente para que lo subsane, pero si insiste se procederá a su recepción, dejando expresa constancia escrita de las advertencias efectuadas.

Recepción verbal. Si la petición se formula verbalmente, se radicará en el libro correspondiente, precisando fecha y hora de su formulación, expidiendo constancia sucinta de ello, en el evento de ser solicitada por el interesado.

Cuando las peticiones se presenten a través del Call Center 3600111, opción número 5, las mismas serán igualmente radicadas en el archivo general y se le asigna un número para que después el usuario pueda llamar y averiguar el trámite de la misma.

Trámite. A más tardar al día hábil siguiente, los documentos que contienen el derecho de petición o queja serán remitidos al Grupo de Atención Usuario, quien previa clasificación y registro, los enviará en la misma fecha al Jefe de la Dependencia o entidad encargado de resolverlo, comunicando por escrito tal determinación al interesado a la dirección suministrada para el efecto.

Consulta de trámites de derechos de petición, quejas y reclamos. El usuario puede comunicarse a la Secretaría de Tránsito y Transporte a los teléfonos número 2470963 y 3600111, opción 5 y saber el trámite impartido a su petición.

Si la petición ya tiene respuesta el funcionario del Grupo de Atención al Usuario le enviará por vía fax copia de la misma.

Servicio de fotocopiado. Previa cancelación de los derechos en la ventanillas de Tesorería, tercer piso, Subsecretaría Financiera. \$150 por hoja autenticada por la Entidad. \$100 por hoja simple.

Atención de proveedores de la Secretaría de Tránsito y Transporte, en el Grupo de compras, tercer piso, sede de Paloquemao, Carrera 28 a No. 17ª-20

La Secretaría de Transportes y Tránsito de Medellín, además de poseer dentro de la Subsecretaría Administrativa, la Oficina de Atención al Cliente, ha desarrollado en todo su talento humano la capacidad de ofrecer ayuda al cliente externo, así como atenderlo de manera cordial y agradable, situación ésta, que mantiene satisfecho al cliente o usuario externo del portafolio de servicios.

Como se puede apreciar, la planta de personal de Indistran, no incluye la Oficina de Atención al Cliente, la cual ha sido la base para el desarrollo organizacional que actualmente ostentan los Tránsitos de Bogotá y Medellín, los cuales han sido los escogidos como competencia con calidad y eficiencia administrativa, donde el cliente o usuario del portafolio de servicios se siente satisfecho.

2.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

2.2.1 Portafolio De Servicios De Indistran.

DERECHOS Y SERVICIOS ÁREA DE TRÁNSITO	
COD.	SERVICIO
1	Cambio De Color
2	Cambio De Motor
3	Cambio De Cabina
4	Derecho Placa Única Nacional Vehículo
5	Derecho Placa Única Nacional Moto
6	Derecho Placa Única Nacional Bicicleta
7	Matrícula Inicial
8	Regrabación Motor, Chasis Y/O Serial
9	Revisión Improntas
10	Grabación O Cambio Motor
11	Blindaje De Vehículos
12	Conversión Y Transformación
13	Pignoración Y Despignoración
14	Inscripción De Embargo Y Desembargo
15	Revisión Certificada
16	Cancelación De Matrícula
17	Traspaso
18	Radicación
19	Revisión Técnico-mecánica

20	Avalúo De Vehículos
21	Derecho De Semaforización
22	Calcomanía De Semaforización Motocicleta
23	Cierre De Calles Por Horas
24	Permiso Parqueo Para Cargue Y Descargue Por Mes
25	Permiso Parqueo Para Cargue Y Descargue Por Día
26	Derecho De Registro Por Cupo
27	Peritazgo
28	Derechos De Exámenes Y Pruebas
29	Permiso Para Ingresar A Centros Turísticos
30	Permiso Conducción Vehículos Impulsión Humana
31	Habilitación Licencia De Conducción Extranjeros
32	Permiso Para Funcionamiento De Talleres
33	Derecho De Parqueo Diario En Los Patios, Vehículos Con Capacidad Y Peso Menor A Dos Toneladas
34	Derecho De Parqueo Diario, Vehículos Con Capacidad Y Peso Mayor A Dos Toneladas
35	Derecho De Parqueo Diario Motocicletas
36	Porte De Vidrios Polarizados
37	Vinculación Y Desvinculación
38	Cambio De Empresa
39	Cambio De Servicio
40	Modificación Área De Operación Empresa De Transporte Urbano
41	Autorización Creación De Servicios Especiales
42	Modificación De Ruta
43	Fijación Capacidad Transportadora
44	Anulación Tarjeta De Operación

45	Habilitación A Empresa Persona Jurídica
46	Autorización De Fusión De Sociedades
47	Habilitación Persona Natural
48	Autorización Previa De Constitución
49	Modificación Habilitación Empresa Persona Jurídica
50	Modificación Habilitación Empresa Persona Natural
51	Otorgamiento De Nuevo Nivel De Servicio
52	Modificación Sitio De Despacho
53	Autorización Anual De Estación De Taxis Por Vehículo
54	Registro De Vehículo Servicio Escolar
55	Servicio Agente De Tránsito Hora Diurna
56	Servicio Agente De Tránsito Hora Nocturna O Festivo
57	Bonos De Escolta Dentro Del Perímetro Urbano
58	Servicio Especial De Organización Y Control De Los Vehículos En Viajes Turísticos Procedentes De Otras Ciudades
59	Certificación De Tradición
60	Permiso Especial Para Portar Trailler
61	Licencia De Conducción Vehículo
62	Licencia De Conducción Moto
63	Renovación Licencia De Conducción Vehículo
64	Renovación Licencia De Conducción Moto
65	Certificación De Movilización
66	Calcomanía Tarifa Única Oficial De Taxis
67	Tarjeta De Operación
68	Duplicado Tarjeta De Operación
69	Tarjeta Provisional Por Mes

70	Tarjeta De Propiedad (Licencia De Tránsito)
71	Formulario Único Nacional
72	Duplicado Tarjeta De Propiedad
73	Certificaciones Y Constancias
74	Permiso Operación Transporte Escolar
75	Servicio De Grúa En El Perímetro Urbano
76	Servicio De Grúa Fuera Del Perímetro Urbano
77	Autorización Tránsito Carga Extradimensional Dentro Del Perímetro Urbano
78	Derecho De Sistematización
79	Microfilmación
80	Educación Vial
81	Papelería
82	Multas Por Calcomanías Años Actuales
83	Multa Por Extemporaneidad
84	Multa Por Tarjeta De Operación
85	Envío Y Gastos De Fotocopia

2.2.2 Portafolio De Servicios De La Secretaría De Tránsito De Bogotá.

1. Registro inicial
2. Traspaso
3. Cambio de color
4. Cambio de motor

5. Grabación de motor serial o chasis
6. Traslado de registro
7. Radicación de cuenta
8. Duplicado licencia de tránsito
9. Transformación de vehículos
10. Reaforo
11. Cancelación licencia de tránsito
12. Duplicado de placas
13. Cambio de placas
14. Cambio de servicio
15. Blindaje
16. Levantamiento, inscripción de prenda, o modificación del acreedor prendario
17. Consulta del RDA - RTO expedición de certificados
18. Registro (rematrícula) por recuperación.

Teniendo en cuenta lo anterior, se procedió a realizar un análisis de la empresa, a través de la aplicación de las matrices: De la Evaluación de los Factores Internos (EFI), Evaluación de los Factores Externos (EFE), Matriz del Perfil Competitivo (MPC), Matriz del Ciclo de Vida del Producto y la Matriz del Gran Estrategia (MGE), para posteriormente diseñar y formular el Plan de Desarrollo Estratégico para los próximos cinco años en la empresa Indistran.

2.3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS.

Esta matriz es una herramienta en la que se resumen y evalúan las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Tabla 44. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Indistran

FACTORES CRÍTICOS PAR EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FUERZAS			
↪ Diversificación de productos y/o servicios	0.05	4	0.20
DEBILIDADES			
↪ Conocimiento del Manual de Funciones y Procedimientos	0.10	1	0.10
↪ Disminución del nivel de ventas de servicios	0.05	2	0.10
↪ Estructura organizacional y Administrativa	0.10	2	0.20
↪ Calidad del servicio y Lealtad del cliente	0.40	1	0.40
↪ Eficiencia del talento humano	0.15	2	0.30
↪ Capacitación e incentivos en el talento humano	0.15	1	0.15
TOTAL	1.00		1.45

Fuente: La Investigación.

Nota: (1) Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fuerza, 4 = mayor fuerza.

Observando el resultado obtenido en la tabla anterior, se puede deducir que la empresa Indistran, está atravesando por una situación difícil, que los directivos deben tomar prontas correcciones, para evitar, que la organización siga presentando estos problemas. Para ello, es necesario formular estrategias que propendan por el desarrollo organizacional y financiero, de la institución, sacándola de la posición en la cual se encuentra en estos momentos.

2.4 ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

Esta matriz es una herramienta en la que se resumen y evalúan las oportunidades y amenazas más importantes de la organización en el sector.

Tabla 45. Matriz de la evaluación de los factores externos de Indistran.

FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
↪ Crecimiento del parque automotor en Santa Marta.	0.10	3	0.30
↪ Incremento del número de clientes o usuarios del servicio.	0.10	4	0.40
↪ Ubicación estratégica de las oficinas.	0.15	4	0.60
↪ Diferenciación del producto y del servicio.	0.15	4	0.60
AMENAZAS			
↪ Situación social y política del país	0.25	4	1.00
↪ Recesión económica	0.10	4	0.4
↪ Competencia	0.20	2	0.4
TOTALES	1.00		3.70

Fuente: La investigación.

El total ponderado de 3.70 indica que la empresa Indistran se encuentra en un punto en el cual la forma como las directivas han logrado adaptar a la empresa al entorno, aprovechando las oportunidades que éste le ofrece, evitando así las amenazas del mismo.

2.5 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

En ella se identificaron a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. En la tabla 54 se observan los principales factores críticos para el éxito.

Tabla 46. Matriz del perfil competitivo (MPC) de Indistran.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	INDISTRAN.			TRÁNSITO DE MEDELLÍN		TRÁNSITO DE BOGOTÁ	
	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
↪ Participación en el mercado	0.4	2	0.8	4	1.6	4	1.6
↪ Calidad del servicio	0.50	1	0.5	4	2.0	4	2.0
↪ Satisfacción y lealtad del cliente	0.15	1	0.15	4	0.6	4	0.6
↪ Sistemas de información (SIC – SIM)	0.05	2	0.10	4	0.2	4	0.2
↪ Eficiencia del talento humano	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24
↪ Organización empresarial	0.20	2	0.4	4	0.8	4	0.8
TOTAL	1.00		2.07		5.44		5.44

Fuente: La investigación.

Nota: (1) Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fuerza, 4 = mayor fuerza.

Observando los resultados anteriores, es fácil denotar como el Instituto Distrital de Tránsito y Transporte de Santa Marta, está muy por debajo competitivamente con la competencia a nivel nacional, lo que indica, que es necesario que las directivas se dispongan a corto plazo, a iniciar el proceso de mejoramiento continuo de la calidad, en procura de desarrollarse organizacional y competitivamente en el sector, así como la prestación de un mejor servicio a los usuarios de la red vial del Distrito de Santa Marta y su entorno geográfico.

2.6 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Dada la velocidad con la que cambian los gustos y exigencias de los clientes o usuarios externos, tanto en el ámbito nacional como a escala internacional, así como la tecnología y la competencia, la empresa comienza la generación de brainstorming o lluvia de ideas, para el diseño y formulación de nuevas estrategias que permitan contrarrestar las amenazas presentadas por la situación política, social y económica por la que atraviesa actualmente nuestro país.

El ciclo de vida de un producto o servicio representa distintas etapas de su historia de ventas. Actualmente el ciclo de vida de la gamma de servicios que

ofrece Indistran, por su naturaleza requieren de la aplicación de estrategias que propendan por la calidad y eficiencia de los mismos, hacen de éste un portafolio con un ciclo de vida amplio.

Se distinguen cinco grandes etapas que marcan períodos totalmente diferentes de la relación producto - mercado. Para efectos del análisis de las etapas del ciclo de vida de los servicios ofrecidos por Indistran, y la ubicación en la matriz de vida del portafolio, se procedió a utilizar la numeración cardinal del listado inicial (ver página 133).

1. **Gestación.** Esta es una etapa donde la empresa genera ideas, las selecciona y desarrolla nuevos productos y/o servicios.
2. **Introducción.** La etapa de introducción de un producto y/o servicio en el mercado, se caracteriza por el aumento relativamente lento de las ventas y la presencia de problemas de producción que todavía no han sido totalmente resueltos.

En ella se encuentran: 6, 12, 29, 58, 71

La inversión en promoción y publicidad están en su máximo nivel. La rentabilidad es escasa e incluso puede llegar a ser negativa.

3. **Crecimiento.** Si el producto o el servicio supera la etapa anterior de introducción, entra en la fase más importante del ciclo de vida, como es la de crecimiento. Es un período de progreso en términos de ventas y utilidades.

En esta etapa se ubican los siguientes servicios: 11, 15, 16, 21, 39, 41, 54, 79.

4. **Madurez.** En esta etapa las ventas comienzan a estabilizarse y existe mayor competencia, con un mercado cada vez más saturado. Es aquí donde se debe analizar la posibilidad de un relanzamiento del producto y/o servicio.

Dentro del portafolio de servicios de la empresa Indistran, los que se ubican en esta etapa del ciclo de vida del servicio están: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 72, 74, 75, 77, 80, 81, 83, 84, 85.

5. **Declinación.** Este período se caracteriza por una reducción generalizada de la demanda, incremento de los costos y declinación de utilidades.

En ella se ubican los servicios identificados con los números: 10, 27, 28, 30, 31, 32, 76.

El modelo del ciclo de vida, es un concepto que posibilita evaluar los atractivos de un producto en sus distintas etapas, en función del mercado meta, desde un punto de vista dinámico.

Actualmente, el portafolio de servicios que se ofrece en Indistran, con un deficiente Servicio de Atención al Cliente, se encuentra en su etapa de madurez con una posición competitiva débil, (ver cuadro 1), y gracias a las estrategias aplicadas, estos servicios se han podido mantener, y lo harán durante mucho más tiempo, si se tiene en cuenta la importancia que se le debe dar a la innovación e implementación de nuevas estrategias, existentes en el mercado nacional, así como de transferencia de tecnología.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expresado y lo observado a través del desarrollo de la investigación, se puede decir, que Indistran, es una organización que muy a pesar de la difícil situación vivida en los últimos años en Colombia, , y que afecta en forma directa la economía nacional, ésta se ha mantenido como la empresa reguladora del tránsito y transporte de la red vial, mostrándose como una empresa con una posición competitivamente débil, pero colaboradora en el desarrollo y crecimiento social, cultural y económico de la ciudad, la región y el país.



Cuadro 1. Matriz del ciclo de vida del Portafolio de servicios y estrategias de Indistran.

INTRODUCCIÓN			6, 12, 29, 71, 58.
CRECIMIENTO		39	11, 15, 16, 21, 41, 54, 79
MADUREZ	4, 5, 7, 9, 13, 17, 19, 26, 37, 38, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 70, 74, 77, 78, 80, 82, 83, 84, 85.	14, 18, 22, 24, 25, 33, 34, 35, 36, 40, 42, 45, 47, 53, 55, 57, 59, 68, 69, 72.	1, 2, 3, 8, 20, 23, 43, 46, 44, 48, 49, 50, 52, 56, 60, 65, 75, 81.
DECLINAMIENTO		27, 28.	10, 30, 31, 32, 76.
	FUERTE	PROMEDIO	DÉBIL

POSICIÓN COMPETITIVA

Fuente: Los autores.



2.7 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento importante para formular estrategias alternativas. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: La posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Si se observa el cuadro 2, o matriz de la gran estrategia, y se comparan los resultados obtenidos anteriormente, se puede decir, que en la actualidad, la empresa se encuentra ubicada en el II cuadrante, lo que indica que aún cuando está creciendo, no es capaz de competir en forma eficaz y debe determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que Indistran cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Todas las empresas que se encuentren situadas

en el cuadrante II están en un sector cuyo mercado registra un veloz crecimiento, por lo tanto, la primera opción que se debe considerar es una estrategia intensiva. Como la empresa carece de una competencia distintiva, es decir, de una ventaja competitiva, se aconseja la integración horizontal como alternativa. La liquidación o el despojo no se consideraran puesto que ésta es una organización en aras de crecer y posicionarse en el sector, a través de la solidaridad y prestación del servicio de tránsito y transporte en el Distrito de Santa Marta.

Cuadro 2. Matriz de la gran estrategia.

POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO		POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE 
	Cuadrante II	Cuadrante I	
	<ul style="list-style-type: none">1. Desarrollo del mercado2. Penetración en el mercado3. Desarrollo del servicio4. Integración horizontal5. Desinversión6. Liquidación	<ul style="list-style-type: none">1. Desarrollo del mercado2. Penetración en el mercado3. Desarrollo del servicio4. Integración hacia delante5. integración hacia atrás6. integración horizontal7. Diversificación concéntrica	
	Cuadrante III	Cuadrante IV	
	<ul style="list-style-type: none">1. Atrincheramiento2. Diversificación concéntrica3. Diversificación horizontal4. Diversificación en conglomerado5. Desinversión6. Liquidación	<ul style="list-style-type: none">1. Diversificación concéntrica2. Diversificación horizontal3. Diversificación en conglomerado4. Empresas de riesgo compartido	
	CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO 		

Fuente: Adaptado de Roland Christensen, Norman Berg y Malcolm Salter, Policy Formulation and Administration.

3 PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DISTRITAL DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE SANTA MARTA

Actualmente, Indistran cuenta solamente con la Misión y Visión organizacional no existiendo los principios y los valores organizacionales, las cuales son:

- **Misión.** Corresponde al Instituto Distrital de Tránsito y Transporte de Santa Marta, “Indistran”, planificar, organizar, coordinar y controlar el tránsito y el transporte de los usuarios de la vía en el Distrito de Santa Marta; fundamentado en el régimen normativo local y nacional.
- **Visión.** El Instituto Distrital de Tránsito y Transporte de Santa Marta, “Indistran” es un ente de servicio de prevención, que para cinco años será confiable y respetado, comprometido en la búsqueda de acciones que provean a la ciudad de un adecuado sistema de tránsito y transporte que brinde seguridad y calidad de vida a los usuarios de la vía fundamentados en los principios éticos, con un talento humano honesto y confiable, con procesos efectivos y con los avances tecnológicos aplicados eficientemente; ejerciendo autoridad, integrado con la comunidad en un sistema sólido de participación, tolerancia y cultura.

Teniendo en cuenta lo anterior, se diseñó el siguiente Plan de Desarrollo Estratégico Quinquenal para el Instituto Distrital de Tránsito y Transporte de Santa Marta:

3.1 MISIÓN

Planificar, regular y controlar los aspectos relacionados con la actividad transportadora terrestre, la circulación peatonal y vehicular, de acuerdo con el modelo de desarrollo social y económico de la ciudad, brindando servicios que cubran las necesidades del usuario, promoviendo la cultura organizacional, la seguridad vial y un medio ambiente sano, a través de un talento humano con principios y valores éticos.

3.2 VISIÓN

" Ser Líder en Cultura Vial ", reconocida como empresa modelo y autoridad única de tránsito y transporte, dentro de los próximos cinco años, con un alto sentido de responsabilidad social en la prestación de los servicios públicos concesionados, y la mejor alternativa para atenderlos, comprometido con el mejoramiento continuo de la calidad de vida y la productividad de la ciudad, que garantiza condiciones

óptimas de movilidad y propende por el cumplimiento voluntario de las normas por parte de la ciudadanía.

3.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- Trabajo en equipo.
- Calidad en el trabajo.
- Liderazgo colectivo.
- Servicio amable y respetuoso.
- Creatividad.
- Responsabilidad en el desempeño de la labor diaria.
- Lealtad con la organización.
- Compromiso de servicio.
- Cooperación entre todas las áreas de la organización.
- Eficiencia y Eficacia en la labor diaria.
- Seguridad, en la realización de los trámites, en la información que manejamos y en los servicios que prestamos.

3.4 VALORES CORPORATIVOS

- Excelencia
- Equidad y justicia
- Vocación de servicio
- Honestidad y transparencia
- Pasión por el logro dentro de la consistencia
- Autorregulación
- Respeto por las personas, la ley y lo público
- Amor por Santa Marta

3.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

En desarrollo de su misión, Indistran tendrá como objetivos corporativos para los próximos tres años, los siguientes:

1. Realizar campañas educativas tanto en el peatón como en los conductores.
2. Presentar políticas alternativas de transporte público, que satisfagan las necesidades de la comunidad.

3. Construir pautas que conlleven a la prevención de la accidentalidad a través de la educación.
4. Aplicar las normas de transporte y tránsito y medio ambiente tendientes a procurar el mejor estar de la comunidad.
5. Coordinar, regular y desarrollar programas que conlleven a la mejor administración y aprovechamiento de la malla vial de la ciudad.
6. Contribuir a la racionalización del espacio público, dándole prioridad al peatón.
7. Modernizar tecnológicamente los servicios, buscando con ello la optimización de los recursos y una mejor atención a los usuarios.

3.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos establecidos en la búsqueda del crecimiento, desarrollo y posicionamiento competitivo del Instituto Distrital de Tránsito y Transporte de Santa Marta, en el ámbito local, departamental, regional y nacional, son los siguientes:

- Fortalecimiento Financiero.
- Mejoramiento de la Calidad de Vida en la Organización.

- Aplicación del Marketing.

3.7 ESTRATEGIA GENERAL

El Instituto Distrital de Tránsito y Transporte, establecerá inicialmente la estrategia de Desarrollo del Servicio de Atención al Cliente. Esta estrategia del desarrollo del servicio favorecerá a nuestra empresa, ya que, ella busca desplazarse hacia nuevos mercados locales y regionales, con la prestación de nuevos servicios y de los ya existentes. La mezcla de las estrategias de la Integración Horizontal con la Integración hacia adelante, en la cual se busca asumir tanto la propiedad de los competidores como la propiedad de los canales de comercialización, así como y con la cual la empresa logrará:

- Tener más participación en el mercado, lo que le da mayor poder.
- Crecimiento en el mercado,
- Mayor competitividad.
- Obtener mayores recursos o capacidades, los cuales brindarán beneficios frente a la competencia.
- Disminuir el tamaño de los canales a favor de la empresa, con el fin de obtener ventaja competitiva frente a la competencia.



3.8 ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las diferentes matrices desarrolladas en el capítulo 2 (EFI, EFE, MPC y MGE), se diseñaron una serie de estrategias corporativas, quedando clasificadas de la siguiente manera:

- **Desarrollar una administración con calidad y eficiencia.** Indistran acepta que el diseño de una estructura administrativa lo más horizontal posible y con los más adecuados canales de comunicación, incrementa la capacidad laboral al talento humano como la prestación de un buen servicio, manteniendo un ambiente y clima laboral estable, coadyuvando al crecimiento y desarrollo de la empresa.
- **Crear una excelente cultura corporativa.** Es también un elemento indispensable en el normal crecimiento, desarrollo y posterior posicionamiento de la empresa en el sector. Lo anterior conlleva a que el talento humano genere un mayor sentido de pertenencia para con la empresa, proyectando una imagen corporativa de calidad.
- **Acreditar el portafolio de servicios de Indistran.** Crear el seguimiento continuo de los servicios prestados para así obtener y mantener la confiabilidad y seguridad tanto del cliente interno como externo, es decir, presentar una

empresa con firmeza y sostén, lo que permitirá un mayor crecimiento y posicionamiento en el mercado.

En este plano, el Proyecto de Mejoramiento de la Calidad en la empresa, para cada uno de sus componentes sugiere el diseño y adopción de un Sistema de Acreditación encaminado a suscitar y certificar la calidad y eficiencia de esta empresa.

Contar con instrumentos y métodos de evaluación periódica apropiados facilitará nuevas perspectivas a la institución, mejorando la calidad y eficiencia laboral, proyectándonos hacia el futuro, sin embargo, las herramientas y procedimientos no son suficientes.

- **Fortalecer la imagen de Indistran en el medio.** Una de las debilidades que emergió del diagnóstico corporativo, tiene relación con la imagen que se tiene de la institución en el medio. Existe una inclinación a señalar a Indistran como un centro de caos y conflictos, lo cual crea una sensación equivocada y parcial de la realidad Institucional dificultando que se destaquen, ante la opinión pública, los logros de la Organización y los aportes que ésta podría hacer a la comunidad samaria.

- **Fortalecer las actividades de proyección de Indistran hacia la sociedad.** El ente descentralizado cuenta con un múltiples elementos y herramientas que le permiten establecer un nexo ordenado con el entorno, entre

ellas se encuentran las unidades de Extensión, Actividades Culturales, y Sociedad Desarrollo Tecnológico.

- **Crear el vínculo entre Indistran y otras empresas de tránsito en Colombia.** Esta estrategia establece la necesidad de gestionar alianzas, con entidades encargadas de regular el tránsito y transporte en las diferentes ciudades en el ámbito regional y nacional en un marco de colaboración y beneficio mutuo.
- **Mejorar la calidad de vida del talento humano.** La organización proveerá no sólo las condiciones y los medios necesarios para que el proceso del desarrollo personal del talento humano se de adecuadamente, además, ofrecerá las condiciones para una formación integral y una buena calidad de vida de éste.

En la actualidad, las directivas de Indistran han destinado un rubro dentro del presupuesto con el fin de invertir en programas de capacitación y desarrollo para mejorar la calidad de vida del asociado.

- **Impulsar una gestión administrativa moderna y eficiente.** El contexto en el que se desenvuelve la institución, requiere de ella introducir cambios en su gestión corporativa.
- **Orientar planificadamente el crecimiento de la actividades y servicios de Indistran.** Indistran propenderá por un desarrollo cuantitativo y cualitativo. En sentido recto, es el aumento en la cantidad de actividades desarrolladas por la

organización. A su vez, es considerado como el aumento o la mejora en la calidad de los resultados.

- **Fomentar la creación de la oficina de servicio de atención al cliente.**

Con la creación de esta oficina, se busca agilizar los trámites de quejas, reclamos, solicitud de información y la prestación de los servicios del portafolio de Indistran.

- **Desarrollar una gestión financiera eficiente, sostenible en el corto, mediano y largo plazo.** Como resultado del diagnóstico organizacional realizado se hace necesario diseñar e implementar un plan de acción que permita fortalecer el estado financiero actual de Indistran, la cual en su corto tiempo de vida en el mercado ha venido arrojando como resultado un crecimiento negativo. Una fuerte modificación en su estructura de financiamiento, desarrollará mecanismos de captación de recursos económicos para responder a los diferentes requerimientos de la cooperativa.

Los recursos asignados a los compromisos estratégicos se constituirán en una herramienta que permitirá el desarrollo de nuevas y mejores oportunidades para la Indistran. Entre tanto, los recursos operacionales cumplirán eficazmente con el desarrollo de las actividades necesarias para mejorar las actuales condiciones de la organización.

- **Obtener recursos de fuentes alternativas de financiamiento.** Los aportes de los Asociados representan una baja proporción en el presupuesto total,

por tal motivo, se hace necesario buscar fuentes de financiamiento alternas como el acercamiento al sector productivo y empresarial.

- **Contar con recurso humano de excelencia y calificado en la prestación del servicio de atención al cliente.** Teniendo en cuenta las nuevas tendencias en administración, el rol que cumple el talento humano lo constituye en la herramienta más importante sobre la cual se sustenta la calidad y eficiencia de los servicios que presta la organización. Es por ello que la adopción de un programa de capacitación y mejoramiento de las condiciones laborales y de vida del talento humano, permitirá contar con la prestación de un servicio de atención al cliente con criterios de calidad y eficiencia, modernizando los sistemas de atención y prestación del portafolio de servicios de Indistran.

Las estrategias para la gestión del recurso humano en Indistran, no deben desconocer la cultura organizacional, donde se abordarán todas las actividades realizadas por el talento humano. Estas estrategias emergen del concepto amplio de gestión de recursos humanos, y aquellos elementos más importantes relacionados a ésta.

3.9 POLÍTICAS DE INDISTRAN

- Indistran cumplirá el direccionamiento estratégico diseñado, en aras de que todas sus dependencias estén a fin con los parámetros organizacionales.

- Indistran operará como una organización donde todas sus dependencias, estarán relacionadas en un todo configurado y organizado con el objeto de cumplir su misión en la sociedad.
- Las directivas estimularán un modelo de gestión flexible y moderna.
- Las directivas propenderán por la creación del departamento de Servicio de Atención al Cliente.
- La empresa se apoyará sobre sistemas de gestión ágiles y eficientes.
- La empresa velará por el crecimiento armónico de la infraestructura.
- A través de la proyección a la comunidad, Indistran se vinculará e influenciará en su entorno local y regional.
- Indistran responderá a las necesidades de la comunidad en la cual se encuentra inserta.
- El talento humano de Indistran velará por el cuidado y uso racional del patrimonio.
- Indistran dispondrá de las herramientas necesarias que permitan el uso adecuado de sus recursos económicos.



- Buscará nuevas fuentes de financiamiento.
- Estimulará el ahorro y el uso eficiente de los recursos económicos.
- Indistran fomentará la optimización de las condiciones laborales de su talento humano.
- Fomentará el desarrollo, perfeccionamiento y capacitación permanente de su recurso humano.
- Establecerá mecanismos efectivos y pertinentes de evaluación del desempeño.
- Promoverá niveles de remuneraciones satisfactorios.
- Propiciará un clima de trabajo en equipo, participativo, cooperativo y de respeto entre los miembros de la empresa.

4 CONCLUSIONES

Realizada la investigación, las autoras concluyen:

- Realizar un trabajo de investigación donde se resalten los aspectos importantes que intervienen en el normal y adecuado servicio de atención al cliente, es de suma importancia para el administrador de empresas, ya que, allí se enmarcan todas las debilidades que posee ésta para satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios de los productos y/o servicios que en ella se ofrezcan, y que se podrían convertir en una amenaza, cuando el cliente está insatisfecho acudiendo a otra (s) empresas en la búsqueda de un mejor servicio.

- Actualmente, el Instituto Distrital de Tránsito y Transporte de Santa Marta, se encuentra en una posición negativa en cuanto a la adecuada prestación del servicio de atención al usuario, debido a múltiples factores motivacionales que deben ser rápidamente solucionados, si la empresa quiere llegar a ser empresa modelo a escala nacional, y para ello necesita, empezar por capacitar a su talento humano en temas tan importantes en la vida empresarial, como lo son: Las Relaciones Humanas y la Atención y el Servicio al Cliente.

- De igual forma, se puede concluir, que, la empresa Indistran se encuentra en una notable desventaja frente a la competencia, en especial en su aspecto organizacional, al no poseer un direccionamiento estratégico claro y definido, así como una cultura organizacional, que permita cumplir con las funciones específicas del Manual de Funciones y Procedimientos, y que conlleven a la empresa a darle cumplimiento a la Misión y Visión, siendo reconocida en el ámbito nacional, como institución líder, con excelente posicionamiento competitivo y crecimiento organizacional.

- Es de suma importancia en cualquier tipo de organización no importando el carácter económico de ésta (Pública, Privada o Mixta), poseer siempre una oficina de Atención al Usuario, donde se puedan recepcionar las quejas y reclamos, así como brindar información acerca de los servicios y/o productos por ella ofrecidos, con talento humano calificado, con el fin de mantener al cliente satisfecho con el servicio de atención al usuario en la empresa.

- Otro aspecto de suma importancia es el relacionado con el adecuado ambiente y clima laboral y los adecuados canales de comunicación que se deben dar en la empresa los cuales, impactan de acuerdo a como se esté dando en la empresa, en forma negativa o positiva en el ejercicio de las funciones por parte del talento humano, y el cual se refleja directamente en el cliente externo, afectando su decisión de compra o adquisición del producto o servicio en dicha entidad.

- Así como se presenta un recurso humano con problemas de motivación interna, encontramos a un cliente o usuario externo del portafolio de productos y/o servicios con características desmotivantes para el funcionario en la prestación de sus servicios, situación ésta que debe ser resuelta, a través de charlas, carteles, informes periódicos, folletos, etc.

- Otro aspecto importante que hay que tener en cuenta son las auditorias periódicas, ya que, a través de ellas, las directivas de la organización, podrán tener claro conocimiento de las situaciones indeseables que se están dando al interior de la empresa, en especial en la prestación del servicio de atención al cliente, con el fin de evitar el desplazamiento del cliente hacia otras ciudades en la búsqueda del producto y/o servicio, situación esta que afecta también las finanzas empresariales.

5 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones dadas a las directivas de Indistran son las siguientes:

- Crear la oficina de Atención y Servicio al Cliente, diseñando y adoptando funciones específicas al cargo, que permitan prestar un mejor servicio, donde el cliente externo sienta plena satisfacción con los servicios y/o información recibida. Así como también, implementar la utilización de líneas telefónicas de atención al cliente,
- Aplicar estrategias que conlleven al mejoramiento de los procesos de la empresa, brindándole mayor calidad y eficiencia en la prestación de los servicios, y por ende, al desarrollo y crecimiento económico y organizacional de Indistran.
- Ofrecer capacitación en temas como la Atención y el Servicio al Cliente, Relaciones Humanas, buscando mejorar el desarrollo normal de las actividades organizacionales, así como también, la imagen que se tiene de la institución y del talento humano, por parte del cliente externo y de la comunidad en general.

- Formular y adoptar un Plan de Desarrollo Estratégico, o adoptar el propuesto, en la búsqueda de un mejor futuro para la empresa, a través de la consecución de las metas y objetivos propuestos por las directivas de la organización.

- Dar a conocer a cada uno de los integrantes del recurso humano de la organización, el Manual de Funciones y Procedimientos, con el fin de que éstos desarrollen de manera clara, rápida y eficiente, las actividades propias del cargo, evitando así el desarrollo ineficaz de sus actividades.

- Realizar campañas educativas, tanto a los peatones como a los usuarios de los diferentes medios de transporte.

- Desarrollar actividades de recreación y esparcimiento para el talento humano, que conlleven a unas mejores relaciones interpersonales y a fomentar en él el trabajo en equipo y/o la cultura organizacional.

- Brindar al recurso humano las herramientas necesarias para la prestación de los servicios ofrecidos en el portafolio empresarial, con calidad y eficiencia.

BIBLIOGRAFÍA

BACCA Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. Cuarta Edición. Editorial McGraw-Hill, 2001.

BERRY, Thomas H. Como Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total. Santafé de Bogotá, D.C., Colombia, 1996. McGraw-Hill Interamericana S.A. p. 8. ISBN 958-600-494-5

CERDA, Hugo. Cómo Elaborar Proyectos. Diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales y educativos. Tercera Edición. Magisterio, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General a la Administración. 5ta. Edición. México, 1995. McGraw-Hill/Interamericana S.A.

INSTITUTO Distrital De Tránsito Y Transporte. Acuerdo 001 del 10 de Agosto de 2001. Santa Marta, D.T.C.H.

INSTITUTO Distrital De Tránsito Y Transporte. Resolución 883 del 31 de Diciembre de 2001. Santa Marta, D.T.C.H.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración, Una Perspectiva Global. México D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. 1998. Sexta Edición. 796 p. ISBN 970-10-2036-7.

HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Santafé de Bogotá, Colombia, 1993. McGraw-Hill Interamericana, S.A., p. 4

McGraw-Hill, Biblioteca Práctica de Negocios. Mercadotecnia, Tomo VII. México, 1992. McGraw-Hill / Interamericana S.A. 265 p. ISBN 968-451-831-5.

MENDEZ, Carlos Eduardo. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Segunda Edición. McGraw-Hill, 1988.

Normas Técnicas Del Incontec. Instituto Colombiano De Normas Técnicas Y Certificación INCONTEC. SantaFe De Bogotá, D.C., 2002.

SENLE, Andrés. Reingeniería Humana, ISO 9000 En La Práctica. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1996. ISBN 84-8088-145-3.

Universidad del Magdalena. Consejo Académico. Acuerdo 003, en el cual se reglamentan las Memorias de Grado. Santa Marta, 1992. 30 p.

VARGAS Giraldo, José Dionisio; et al. Diseño de Proyección de Mejoramiento Institucional. Editorial Editexto, 1998.

WEIERS, Ronald M. Investigación de Mercados. México, 1986. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. p. 121 - 122. ISBN 968-880-066-X.

www.mintransporte.gov.co

www.transitodebogota.gov.co

ANEXOS

Anexo A. Formulario De Encuestas Dirigida A Directivos De Indistran

A. Responda Si ó No, según exista la situación.

SITUACIÓN / CAUSA	SI	NO
1. ¿Posee la organización un direccionamiento estratégico definido?		
2. ¿Dentro de las políticas, estrategias y demás elementos que constituyen el direccionamiento estratégico, se encuentra instituida la calidad del servicio, en cuanto a atención al cliente hace referencia?		
3. ¿El talento humano de la organización tiene conocimiento claro acerca del direccionamiento estratégico de INDISTRAN?		
4. En el tiempo que tiene al frente de la institución, ¿ha observado algún tipo de comportamiento negativo en el talento humano que afecte las relaciones con los clientes o usuarios externos de INDISTRAN?		
5. ¿Existe el departamento de Servicio de Atención al Cliente?		
6. Si su respuesta es no, entonces, ¿Estaría dispuesto a crearlo?		
7. La calidad de la Atención al Cliente del portafolio de servicios de INDISTRAN, por parte del talento humano de la empresa, ¿es buena?		
8. Si su respuesta es no, ¿estaría la empresa dispuesta a invertir y/o capacitar al personal en Atención al Cliente?		
9. ¿Considera usted que la satisfacción del cliente es plena?		
10. ¿Estaría dispuesto a aplicar estrategias para conocer el nivel de satisfacción del cliente?		
11. ¿Realiza la empresa evaluación del desempeño del talento humano de la organización, en especial en lo referente a la atención al cliente?		
12. ¿Considera usted que la motivación personal del recurso humano es buena?		
13. ¿Existe la cultura corporativa en la institución?		
14. ¿Realiza la empresa auditorías periódicas para establecer el nivel de satisfacción del cliente interno para el normal desarrollo de las actividades empresariales?		

B. De acuerdo a su criterio califique las mismas como: 1 = Pésimo, 2 = Malo; 3 = Regular; 4 = Bueno; 5 = Excelente,:

SITUACIÓN - CAUSA	CALIFICACIÓN				
	E	B	R	M	P
	5	4	3	2	1
15. Las Relaciones interpersonales del talento humano en la organización se pueden considerar como:					
16. El ambiente laboral reinante en la organización es:					
17. El clima laboral de la organización es:					
18. Los canales de comunicación son:					

C. ¿Cuál considera usted que son los factores que afectan la motivación del talento humano y que se reflejan en la insatisfacción del cliente o usuario externo?

- a. Económicos
- b. Políticos – legales (inseguridad laboral)
- c. Deficiente ambiente y clima laboral
- d. Sociales
- e. Psicológicos
- f. Cliente externo
- g. Estrés laboral
- h. Todos los anteriores
- i. Otros
- j. Cuáles _____

Anexo B. Formulario de encuesta dirigida al cliente interno de INDISTRAN

A. Marque con una (x), las casillas que a su juicio considera se ajustan a su respuesta, marcando si o no, las causas que la generan.

SITUACIÓN / CAUSA	SI	NO
1. ¿Conoce usted el direccionamiento estratégico de la empresa?		
2. ¿Sabe usted de la existencia de algún principio corporativo que tenga en cuenta al cliente o usuario externo de los servicios de INDISTRAN?		
3. ¿La prestación de los servicios de atención al usuario se da dentro de los parámetros legales y temporales establecidos?		
4. ¿Conoce usted el Manual de Funciones y Procedimientos Específicos de la institución?		
5. Las funciones que usted ejerce actualmente, son las establecidas en el Manual de Funciones de acuerdo al cargo en el cual se desempeña?		
6. ¿Las directivas de la organización realizan auditorias para detectar el nivel de satisfacción del cliente interno - externo?		
7. ¿Considera usted que la atención que usted le brinda al cliente o usuario externo de los servicios de INDISTRAN, lo satisface en todas sus necesidades?		
8. La empresa le brinda las herramientas necesarias que le permitan a usted brindar un excelente servicio de atención al cliente?		
9. ¿Ha recibido en alguna ocasión capacitación referente al servicio de atención al cliente?		
10. ¿Existe la cultura corporativa en la institución?		
11. ¿Considera usted que los canales de comunicación son los apropiados?		
12. ¿Se les estimula o reconoce por la calidad de sus labores?		
13. ¿Recibe oportunidad para desarrollar sus intereses y aptitudes personales?		
14. ¿Considera usted que existen factores externos que afectan su motivación para ofrecer una buena atención al cliente o usuario del portafolio de servicios de INDISTRAN?		

B. De acuerdo a su criterio califique las mismas como: 1 = Pésimo, 2 = Malo; 3 = Regular; 4 = Bueno; 5 = Excelente,:

SITUACIÓN - CAUSA	CALIFICACIÓN				
	E 5	B 4	R 3	M 2	P 1
15. Cómo es su relación con el cliente o usuario externo					
16. El clima y ambiente laboral bajo el cual ustedes ejecutan sus actividades laborales es:					
17. En la prestación del servicio, la seriedad y el cumplimiento es:					
18. Las relaciones interpersonales en la organización se puede considerar como:					

20. ¿Cuál considera usted que son los factores que afectan su motivación y que se reflejan en la insatisfacción del cliente o usuario externo?

- a. Económicos
- b. Políticos – legales (inseguridad laboral)
- c. Deficiente ambiente y clima laboral
- d. Sociales
- e. Psicológicos
- f. Cliente externo
- g. Estrés laboral
- h. Todos los anteriores
- i. Otras
- j. Cuáles _____

Anexo C. Formulario de encuesta dirigida al cliente externo de INDISTRAN

A. Marque con una (x), las casillas que a su juicio considera se ajustan a su respuesta, e identifique marcando si o no, las causas que la generan.

SITUACIÓN / CAUSA	SI	NO
1. ¿Conoce usted el direccionamiento estratégico (misión, visión, principios y valores) de INDISTRAN?		
2. ¿Se ha encontrado en la solicitud de los servicios, con funcionarios déspotas y sin conocimientos de sus funciones?		
3. ¿Considera usted que la atención recibida de parte de los funcionarios de INDISTRAN, tiene calidad y eficiencia, así como lo satisface en todas sus necesidades?		
4. ¿Cuándo ha acudido a solicitar algún servicio o información a la empresa, se ha encontrado que no hay quien lo atienda?		
5. Si alguna vez a elevado usted quejas en contra de los funcionarios por la forma como lo atienden, ¿ha recibido respuesta alguna por ello?		
6. ¿Considera usted que el servicio que le prometieron es el mismo recibido?		
7. Cuando ha solicitado algún tipo de servicio o de información, ¿la respuesta se ha dado dentro del tiempo estipulado?		
8. ¿Considera usted que existen factores personales que afectan su motivación para solicitar una buena atención al cliente o usuario del portafolio de servicios de INDISTRAN?		
9. ¿Las directivas de la empresa le han realizado algún tipo de auditoria referente al servicio de atención al cliente, con el fin de conocer su percepción ante la calidad del mismo?		

B. Califique las mismas como: 1 = Pésimo, 2 = Malo; 3 = Regular; 4 = Bueno; 5 = Excelente

SITUACIÓN / CAUSA	CALIFICACIÓN				
	E	B	R	M	P
	5	4	3	2	1
10. En el primer contacto con el talento humano de la institución, su relación ha sido:					
11. ¿Cómo considera usted los canales de comunicación que lo vinculan con el talento humano de la organización?					
12. La calidad y eficiencia de la atención y el servicio al cliente en la empresa INDISTRAN es:					

13.Cuál considera usted que son los factores que afectan la motivación del empleado y que se reflejan en su insatisfacción,

- a. Económicos
- b. Políticos – legales (inseguridad laboral)
- c. Deficiente ambiente y clima laboral
- d. Sociales
- e. Psicológicos
- f. Cliente externo
- g. Estrés laboral
- h. Todos los anteriores
- i. Otros
- j. Cuáles _____

15. ¿Qué estrategias propondría usted para mejorar el servicio de atención al cliente en INDISTRAN? _____

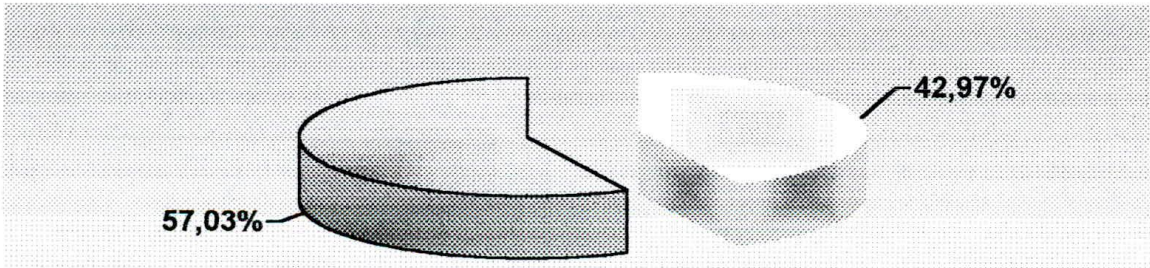
de encontrar a los funcionarios en sus puestos de trabajo, recibiendo así la atención por parte de éstos. (ver tabla 34)

Tabla 34. Ausencia del talento humano en los puestos de trabajo.

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Ausentismo laboral	112	42,97
Presencia del funcionario en su puesto de trabajo	149	57,03
TOTAL	261	100,00

Fuente: La investigación.

Figura 34. Ausencia del talento humano en los puestos de trabajo.



■ Ausentismo laboral ■ Presencia del funcionario en su puesto de trabajo

Fuente: La investigación.

1.3.5 Respuesta A Las Quejas Presentadas Por El COU. Ante esta situación, y como se puede observar en la tabla 35, son muy contados los casos donde la empresa ofrece respuesta a las quejas y reclamos de sus clientes, y el cual representa el 13,29%. De igual manera, se incumple el derecho de petición (art. 23 de

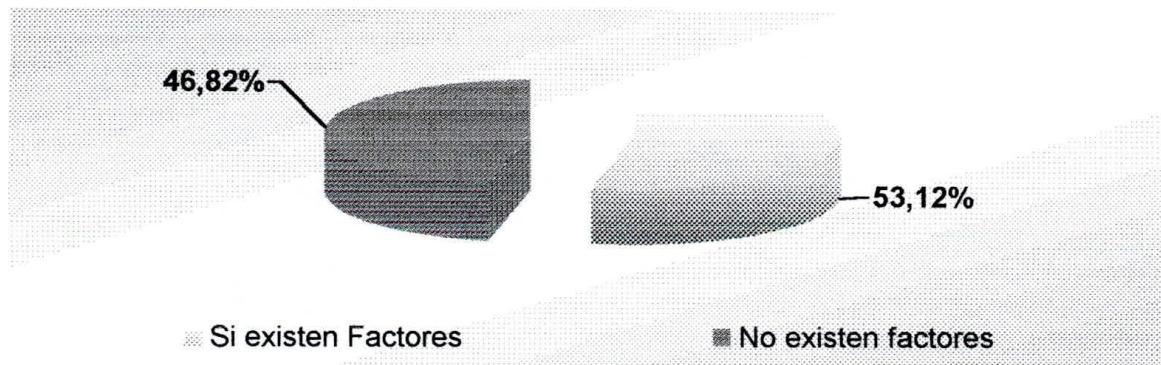
de los clientes o usuarios del portafolio de servicios, manifiesta no haber percibido situaciones negativas que afecten su motivación.

Tabla 38. Existencia de factores que afectan la motivación del cou

ÍTEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si existen Factores	139	53,12
No existen factores	122	46,82
TOTAL	261	100,00

Fuente: La investigación.

Figura 386. Existencia de factores que afectan la motivación del cou



Fuentes: La investigación.

Para el cliente externo de la empresa Indistran, los factores que más afectan la motivación del Talento Humano, son los siguientes: Para un 64,75% del total de clientes externos, los factores que afectan la motivación del talento humano se encuentran los aspectos económicos (pago de las mesadas); así mismo, estos clientes atribuyen en un 41,38% a los factores políticos –legales (inseguridad laboral),